



MELİKŞAH ÜNİVERSİTESİ

2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ

BİLDİRİLER KİTABI

Düzenleyen

MELİKŞAH ÜNİVERSİTESİ

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

Editörler

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Tuğba DEDEOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Nejat ÇAPAR

7-8 KASIM 2014

KAYSERİ

2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ

7-8 Kasım 2014

© Her hakkı saklıdır. Bu kitabın tamamı ya da bir kısmı, yazarlarının izni olmaksızın, elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz.

Bu kitaptaki bilgilerin her türlü sorumluluğu yazarlarına aittir.

Editörler

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Tuğba DEDEOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Nejat ÇAPAR

ISBN

978-605-86838-4-6

Doğuş Ofset Sertifika No: 15546

BASKI



T: 0.352 322 18 55

KAYSERİ-KASIM-2014

SUNUŞ

Melikşah Üniversitesi; kurulduğu yıldan bu yana sürekli olarak gelişme göstermiş ve gelinen nokta itibarıyla de 2014 yılında “Girişimci ve Yenilikçi Üniversite” sıralamasında 37. Sıraya yükselmeyi başarmış genç ve dinamik bir üniversitedir. Araştırmacı öğretim üyesi profili, başarılı öğrencileri ve vizyoner Mütevelli heyeti ile Melikşah Üniversitesi daima daha iyiye kendisine hedef edinmiştir.

Üniversitemizde bilimsel organizasyonların yapılmasını sürekli olarak destekliyoruz. Üniversiteler bu tür etkinliklerle kurumsallaşır ve bilimin yuvası haline gelir. 2. Örgütsel Davranış Kongresinin Üniversitemizde düzenlenmiş olmasından da büyük mutluluk duyduğumu ifade etmek istiyorum. Kongrenin Üniversitemizde yapılmasını onaylayan Kongre Danışma Kurulu üyelerine teşekkür ederim. Ayrıca Kongrenin Üniversitemizde yapılmasını sağlayan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU’na ve ekibine teşekkür ediyorum.

Bu kongrenin gerçekleştirilmesinde bizlere daima destek olan başta Mütevelli Heyet Başkanımız Memduh BOYDAK bey olmak üzere tüm heyet üyelerine şükranlarımı iletiyorum. Bu ve benzeri bilimsel etkinlikleri, araştırmaları ve projeleri desteklemede daima yanımızda oldukları için Mütevelli Heyetimize en kalbi teşekkürlerimi iletiyorum.

Ayrıca, Yürütme Kurulu Başkanı ve üyelerine, Bilim Kurulu üyelerine, Üniversitemizin Genel Sekreteri ve idari personeline, öğretim üyelerimize, araştırma görevlilerimize ve öğrencilerimize teşekkür ediyorum.

Bu kongrenin gerçekleşmesine maddi olarak katkı sağlayan sponsorlarımıza da ne kadar teşekkür etsem azdır.

Son olarak da çalışmalarını bu kongrede paylaşan, bilime katkı sağlayan, literatürün zenginleşmesini sağlayan siz değerli bilim insanlarına saygılarımı ve sevgilerimi sunuyorum.

Umuyorum ki bu kongre ile hedeflere ulaşılabilecek, bilim inkişaf edecek, literatür zenginleşecek, yeni çalışmalar için ortaklıklar oluşacak ve Türkiye bu alanda hak ettiği yeri alacaktır.

Prof. Dr. Mahmut D. MAT

Melikşah Üniversitesi Rektörü

Kongre Onursal Başkanı

ÖNSÖZ

Değerli Akademisyenler,

İlki 2013 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından organize edilen Örgütsel Davranış Kongresinin ikincisini Melikşah Üniversitesi İİBF olarak organize etmiş olmanın gururunu yaşıyoruz. Örgütsel Davranış bilim dalının ayrı bir kongre ile gelişim göstermesinin desteklenmesi hem literatür açısından hem de bu alanda çalışmalar yapan mikro örgüt bilimciler açısından büyük avantajlar doğurmuştur. Bu bilim dalında çalışanlar bir araya gelerek hem çalışmalarını paylaşma imkanı bulmakta hem de ortak çalışmaların zemini oluşmaktadır.

Örgütsel davranış bilim dalı örgütlerde çalışan bireyleri, takımları, grupları ve bir bütün olarak örgütü ele aldığından uygulamacıların da dikkatle takip ettiği veya takip etmesi gerektiği bir alan haline gelmiştir. İnsanların mutlu, huzurlu, beklentilerini karşılamış bir şekilde çalışmasının temin edilmesi bu bilim dalının konusu içerisinde. Amaç örgütün ve bireyin amaçlarının karşılıklı olarak gerçekleştirilmesidir. Bu anlamda örgütsel davranış bilimi psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve sosyal-psikoloji bilimleri ile yakın ilişki içindedir.

Bu yıl kongremize 260 bildiri özeti gönderilmiştir. Bu bildiri özetleri iki hakem tarafından titizlikle değerlendirilmiş, puanlandırılmış, sıralanmış ve 120 bildiri sunulmak kabul edilmiştir. Daha sonra 11 bildiri geri çekilmiş ve sunulmak üzere 109 bildiri üzerinden planlama yapılmıştır. 17 çalışma da özel ödüle müracaat etmiştir. Akademik çalışmalarını bizimle paylaşma nezaketi gösteren tüm akademisyen arkadaşlarıma ve hocalarıma şükranlarımı sunuyorum.

Bu önsözümde Prof. Dr. Erol EREN hocamı da rahmetle anmak istiyorum. Sevgili hocam benim yetişmeme vesile oldu ve pek çoğumuzun hayatında da bir yeri vardı. Sevgili hocam seni unutmadık ve senin sevgin hiç eksilmedi.

Kongremize 80 üniversiteden 250 kişi katılım sağlamıştır. Bu yılki kongremize bazı yenilikler ilave ettik. Ölçek uyarlama ve geliştirme semineri bu yeniliklerden biri idi. Çok değerli iki hocamız Doç. Dr. Fatih ÇETİN ve Doç. Dr. Harun ŞEŞEN, kongre katılımcılarına gönüllü olarak seminer vermiş, ayrıca, kongre katılımcısı olmayan çok sayıda akademisyen de bu seminere iştirak etmiştir. Kendilerine karşılıksız bu destekleri için teşekkür ediyorum.

Bir başka yenilik “Doktora Tez Konusu Belirleme Yuvarlak Masa Toplantısı” idi. Kayıt yaptırarak toplantıya iştirak eden araştırma görevlisi arkadaşlara teşekkür ederim. Ayrıca bu toplantıda hazır bulunan ve öğrencilere yol gösteren Prof. Dr. Uğur YOZGAT’a, Prof. Dr. Bilçin MEYDAN’a ve Prof. Dr. Enver AYDOĞAN’a teşekkür ederim.

Bu kongreden itibaren kongre yaş kütüğüne levha da çakacağız. Kongre yaş kütüğüne kongrenin kapanış oturumunda Kongre Dönem Başkanı ve Yürütme Kurulu Başkanı birlikte kongre levhasını çakacaklar ve bir sonraki yıl kongreyi düzenleyen ekibe kütüğü teslim edeceklerdir.

Bir başka yenilik de “Kongre Hatıra Defteri” uygulamasıdır. Kongre katılımcıları kongre ile ilgili duygularını bir deftere yazarak hatıra kalmasını sağlayacaktır.

Kongremizde bir başka yenilik olarak da Fotoğraf Sergisi açmış olmamızdır. Kongreye katılım sağlayan akademisyenlerin sanatsal fotoğrafları kongre boyunca sergilenmiştir. Bu etkinliğin geliştirilerek devam ettirilmesi gerektiğini düşünüyoruz.

Kongremizin Danışma Kurulu üyelerine yol göstericilikleri nedeniyle ve Bilim Kurulu üyelerine de katkıları nedeniyle teşekkürü bir borç bilirim. Özel ödül jürisinde

görev yapan Prof. Dr. Mahmut PAKSOY'a, Prof. Dr. Raha ÖZEN KUTANİS'e, Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN'a ve Prof. Dr. Azize ERGENELİ'ye Danışma Kurulu adına teşekkür ederim. Prof. Dr. Mahmut PAKSOY hocamıza da 7/24 desteği ve sabrı için de ayrıca teşekkür ederim.

Kongrenin hazırlanmasında desteğini esirgemeyen Melikşah Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Mahmut D. MAT'a, Mütevelli Heyet Başkanımız Memduh BOYDAK Bey'e, değerli Mütevelli Heyet üyelerimize ve özellikle de sponsorluk görüşmelerinde bize destek olan Ersin KIRANATLIOĞLU'na şükranlarımı sunarım. Üniversitemizin Genel Sekreteri Veli DEMİRCİ'ye ve şahsında tüm idari personelimize de en derin saygı ve sevgilerimi sunarım. Yürütme kurulu üyemiz, bildiriler kitabı editörümüz ve Fakültemiz Yönetim ve Organizasyon bilim dalı öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Nejat ÇAPAR'a da her türlü desteği için teşekkür ederim.

Fakültemiz araştırma görevlileri, Zeynep YAPRAK, İraima DORBONOVA, Tuğrulhan DİNÇASLAN, Süleyman DURAN, Banu İŞTAHLI, Fethullah ŞAHİN, Gökhan TANERİ'ye de destek ve katkılarından dolayı teşekkür ederim. Özellikle Fakültemiz öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Nadide TÜLÜCE'ye, Fakültemiz Bölüm Başkanlarına, öğretim üyelerine ve görevlilerine yürekten teşekkür ederim.

İlk günden beri bir bilim insanı şuuruyla çalışmalarımızı kurum dışından destekleyen Yrd. Doç. Dr. Yasemin KAYA'ya, Arş. Gör. Ali BAYRAM'a özel şükranlarımı iletirim.

Bu değerli kongremizi destekleyen NT Mağazaları'na, MONDİ'ye, DOĞUŞ OFSET'e, SENKROSOFT'a, OMMER Hotel'e, KIRANATLI Hotel'e, KINAŞ Yapı'ya ve MELİKŞAH ÜNİVERSİTESİ'ne çok özel teşekkürlerimi sunuyorum.

Nihayet, hocası olmakla gurur duyduğum, ilk günden son saniyeye kadar heyecanı bir zerre bile eksilmeyen, yılmadan kongre odaklı çalışan, bu arada doktora tezini bitiren ve Yrd. Doç. olan Yürütme Kurulu başkanımız Tuğba DEDEOĞLU'na en kalbi sevgi ve saygılarımı iletiyorum. Eşi Hasan DEDEOĞLU'na da sabırlı, anlayışlı ve kibar yaklaşımı için de sonsuz teşekkürlerimi iletiyorum. İyi ki vardınız iyi ki varsınız.

Kongrenin ciddi bir alın teri dökülerek yapılan bir organizasyon olduğunun altını çizmek istiyorum. Bir yılı aşkın süredir devam eden organizasyon çalışmaları umarız ki hedefine ulaşmıştır. Bu kongrenin bilim dünyasına katkılar sağlanmasını, akademisyenler açısından ufuk açıcı olmasını, uygulamacıların istifade etmesine ve yeni açılımlara vesile olmasını diliyorum. Sağlık ve esenlikte kalın.

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Melikşah Üniversitesi İ.İ.B.F. Dekanı

Kongre Dönem Başkanı

KONGRE DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. Adem Öğüt	(Selçuk Üniversitesi)
Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan	(Erciyes Üniversitesi)
Prof. Dr. Azize Ergeneli	(Hacettepe Üniversitesi)
Prof. Dr. Beyza Oba	(Bilgi Üniversitesi)
Prof. Dr. Cavide Uyargil	(İstanbul Üniversitesi)
Prof. Dr. Ceyhan Aldemir	(Dokuz Eylül Üniversitesi)
Prof. Dr. Çiğdem Kirel	(Anadolu Üniversitesi)
Prof. Dr. Deniz Börü	(Marmara Üniversitesi)
Prof. Dr. Dursun Bingöl	(Gazi Üniversitesi)
Prof. Dr. Enver Özkalp	(Anadolu Üniversitesi)
Prof. Dr. Hüner Şencan	(İstanbul Ticaret üniversitesi)
Prof. Dr. Gültekin Yıldız	(Sakarya Üniversitesi)
Prof. Dr. İnci Erdem	(Marmara Üniversitesi)
Prof. Dr. Kadir Ardiç	(Sakarya Üniversitesi)
Prof. Dr. Mahmut Özdevecioğlu	(Melikşah Üniversitesi)
Prof. Dr. Mahmut Paksoy	(İstanbul Kültür Üniversitesi)
Prof. Dr. Nurullah Genç	(İstanbul Ticaret Üniversitesi)
Prof. Dr. Ömür N. Timurcanday Özmen	(Dokuz Eylül Üniversitesi)
Prof. Dr. Rana Özen Kutanis	(Sakarya Üniversitesi)
Prof. Dr. Serkan Bayraktaroğlu	(Sakarya Üniversitesi)
Prof. Dr. Suna Tevrüz	(Marmara Üniversitesi)
Prof. Dr. Tamer Koçel	(İstanbul Kültür Üniversitesi)
Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu	(Uludağ Üniversitesi)

KONGRE YÜRÜTME KURULU

Prof. Dr. Mahmut D. MAT	(Melikşah Üniversitesi Rektörü - Kongre Onursal Başkanı)
Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU	(Kongre Dönem Başkanı)
Yrd. Doç. Dr. Tuğba DEDEOĞLU	(Kongre Yürütme Kurulu Başkanı)
Ersin KIRANARTLIOĞLU	(Mütevelli Heyet Temsilcisi)
Veli DEMİRCİ	(Melikşah Üniversitesi Genel Sekreteri)
Prof. Dr. İnci VARİNLİ	
Doç. Dr. Abdullah YUVACI	
Yrd. Doç. Dr. Nejat ÇAPAR	
Yrd. Doç. Dr. Nadide Sevil TÜLÜCE	
Yrd. Doç. Dr. Yasemin KAYA	
Yrd. Doç. Dr. Shatlyk AMANOV	
Yrd. Doç. Dr. Hasan GÖCEN	
Yrd. Doç. Dr. Caner CEBECİ	
Yrd. Doç. Dr. Emin EMİRZA	
Yrd. Doç. Dr. Sema BABAYİĞİT	
Yrd. Doç. Dr. Aynur AKPINAR	
Öğr. Gör. Hülya ÇELEBİ	
Arş. Gör. Zeynep YAPRAK	
Arş. Gör. Irima DORBONOVA	
Arş. Gör. Gökhan TANERİ	
Arş. Gör. Tuğrulhan DİNÇASLAN	
Arş. Gör. Süleyman DURAN	
Hasan GÜNGÖR	(Melikşah üniversitesi Destek Hizmetleri Daire Başkanı)
Türkay SARI	(Melikşah Üniversitesi Mali İşler ve Satın Alma Daire Başkanı)

KONGRE BİLİM KURULU

Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan	(Erciyes Üniversitesi)
Prof. Dr. Adem Ögüt	(Selçuk Üniversitesi)
Prof. Dr. Adnan Çelik	(Selçuk Üniversitesi)
Prof. Dr. Ali Ekber Akgün	(Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü)
Prof. Dr. Arzu Wasti	(Sabancı Üniversitesi)
Prof. Dr. Aşkın Keser	(Uludağ Üniversitesi)
Prof. Dr. Atılhan Naktiyok	(Atatürk Üniversitesi)
Prof. Dr. Ayşe İrmış	(Pamukkale Üniversitesi)
Prof. Dr. Azize Egeneli	(Hacettepe Üniversitesi)
Prof. Dr. Azmi Yalçın	(Çukurova Üniversitesi)
Prof. Dr. Belkıs Özkara	(Afyon Kocatepe Üniversitesi)
Prof. Dr. Beyza Oba	(İstanbul Bilgi Üniversitesi)
Prof. Dr. Bilçin Meydan	(Uludağ Üniversitesi)
Prof. Dr. Cavide Uyargil	(İstanbul Üniversitesi)
Prof. Dr. Ceyhan Aldemir	(Dokuz Eylül Üniversitesi)
Prof. Dr. Çiğdem Kirel	(Anadolu Üniversitesi)
Prof. Dr. Deniz Börü	(Marmara Üniversitesi)
Prof. Dr. Dursun Bingöl	(Gazi Üniversitesi)
Prof. Dr. Enver Özkalp	(Anadolu Üniversitesi)
Prof. Dr. Fatih Karcioğlu	(Atatürk Üniversitesi)
Prof. Dr. Fatma Küskü Akdoğan	(İstanbul Teknik Üniversitesi)
Prof. Dr. Ferda Erdem	(Akdeniz Üniversitesi)
Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu	(Pamukkale Üniversitesi)
Prof. Dr. Gönen Dündar	(İstanbul Üniversitesi)
Prof. Dr. Gültekin Yıldız	(Sakarya Üniversitesi)
Prof. Dr. Halit Keskin	(Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü)
Prof. Dr. Handan Kepir Sinangil	(Marmara Üniversitesi)
Prof. Dr. Hüner Şencan	(İstanbul Ticaret Üniversitesi)
Prof. Dr. Hüseyin Özgen	(Çukurova Üniversitesi)
Prof. Dr. İnci Erdem	(Marmara Üniversitesi)
Prof. Dr. Kadir Ardiç	(Sakarya Üniversitesi)
Prof. Dr. Mahmut Arslan	(Hacettepe Üniversitesi)
Prof. Dr. Mahmut Özdevecioğlu	(Melikşah Üniversitesi)
Prof. Dr. Mahmut Paksoy	(İstanbul Kültür Üniversitesi)
Prof. Dr. Meltem Onay	(Celal Bayar Üniversitesi)
Prof. Dr. Mustafa Kemal Demirci	(Dumlupınar Üniversitesi)
Prof. Dr. Murat Türk	(Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi)
Prof. Dr. Mehmet Şerif Şimşek	(Gediz Üniversitesi)
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin	(Brunel Üniversitesi)
Prof. Dr. Muzaffer Aydemir	(Yıldız Teknik Üniversitesi)
Prof. Dr. Nejat Basım	(Başkent Üniversitesi)
Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar	(Düzce Üniversitesi)

Prof. Dr. Nihat Erdoğan	(İstanbul Şehir Üniversitesi)
Prof. Dr. Nurullah Genç	(İstanbul Ticaret Üniversitesi)
Prof. Dr. Oya Erdil	(Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü)
Prof. Dr. Ömer Faruk İşcan	(Atatürk Üniversitesi)
Prof. Dr. Ömür N. T. Özmen	(Dokuz Eylül Üniversitesi)
Prof. Dr. Rana Özen Kutanis	(Sakarya Üniversitesi)
Prof. Dr. Refika Bakoğlu	(Marmara Üniversitesi)
Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök	(Pamukkale Üniversitesi)
Prof. Dr. Serkan Bayraktaroğlu	(Sakarya Üniversitesi)
Prof. Dr. Serpil Aytaç	(Uludağ Üniversitesi)
Prof. Dr. Suna Tevrüz	(Marmara Üniversitesi)
Prof. Dr. Şevki Özgener	(Nevşehir Üniversitesi)
Prof. Dr. Tahir Akgemci	(Selçuk Üniversitesi)
Prof. Dr. Tamer Koçel	(İstanbul Kültür Üniversitesi)
Prof. Dr. Taner Acuner	(Karadeniz Teknik Üniversitesi)
Prof. Dr. Türker Baş	(Sakarya Üniversitesi)
Prof. Dr. Uğur Yozgat	(Marmara Üniversitesi)
Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu	(Uludağ Üniversitesi)
Doç. Dr. Abdurrahim Emhan	(Selahaddin Eyyubi Üniversitesi)
Doç. Dr. Alev Torun	(Marmara Üniversitesi)
Doç. Dr. Fatih Çetin	(Niğde Üniversitesi)
Doç. Dr. Fatma Ayanoglu Şişman	(Marmara Üniversitesi)
Doç. Dr. Güler İslamoğlu	(Marmara Üniversitesi)
Doç. Dr. Harun Şeşen	(Lefke Avrupa Üniversitesi)
Doç. Dr. Hasan Tutar	(Sakarya Üniversitesi)
Doç. Dr. Hüseyin Yılmaz	(Uşak Üniversitesi)
Doç. Dr. Nurdan Özarallı	(Marmara Üniversitesi)
Doç. Dr. Ramazan Erdem	(Süleyman Demirel Üniversitesi)
Doç. Dr. Senay Yürür	(Yalova Üniversitesi)
Yrd. Doç. Dr. Nejat Çapar	(Melikşah Üniversitesi)
Yrd. Doç. Dr. Yasemin Kaya	(Erciyes Üniversitesi)

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRELERİ TARİHÇESİ

	2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ	<i>Tarih</i>	7-8 Kasım 2014
		<i>Düzenleyen Kurum</i>	Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
		<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU
		<i>Yer</i>	Melikşah Üniversitesi & Ommer Hotel
		<i>Toplam Bildiri Sayısı</i>	109
	1. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ	<i>Tarih</i>	15-16 Kasım 2013
		<i>Düzenleyen Kurum</i>	Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi
		<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Gültekin Yıldız
		<i>Yer</i>	Sakarya Elmas Garden Inn
		<i>Toplam Bildiri Sayısı</i>	80

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ.....	iii
ÖNSÖZ.....	v
KONGRE DANIŞMAN KURULU.....	vii
KONGRE YÜRÜTME KURULU.....	viii
KONGRE BİLİM KURULU.....	ix
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRELERİ TARİHÇESİ.....	xi

PANEL

“ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARINDAKİ YÖNELİMLER”

Türkiye’de Örgütsel Davranış Araştırmalarındaki Yönelimler: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Örneği

Duygu Kızıldağ, Belkıs Özkara1-8

Birinci Örgütsel Davranış Kongresinin Yazar ve İçerik Yönünden Ağ Analizi ile İncelenmesi

Ercan Turgut, Dr. Memduh Begenirbaş.....9-16

Türkiye’de Örgütsel Davranış Yazını Doktora Tezlerine Yönelik Bir İnceleme

Ethem Duygulu, Oytun Boran Sezgin17-29

I. OTURUM

“PERFORMANS”

Performans Değerlendirmenin Ücrete Bağlı Strese Etkisi

Ali Şükrü Çetinkaya.....31-33

Kişiyi Özgü Anlaşmalar ve Çalışan Çıktıları: Pozitif Duyguların Aracı Rolü

Yasin Rofcanin, Mine Afacan Fındıklı35-38

Çalışanların Bireylerarası İletişim Becerileri ve Bireysel Performans Algıları Etkileşimi: İstanbul’da Özel Bir Hastane Çalışanları Örnekleme

Eylem Şimşek39-47

II. OTURUM

“SANAL KAYTARMA”

İş Stresi Sanal Kaytarma Üzerinde Etkili Midir?

Rana Özen Kutanis, Ahmet Karakiraz, Mustafa Aras 49-55

Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları Psikolojik Sözleşme Algısıyla Açıklanabilir mi?

N. Öykü İyigün, Bora Yıldız, Harun Yıldız 57-64

Algılanan İşe Adanmışlığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi:
Selçuk Üniversitesi Örneği

Hande Ulukapı, Adnan Çelik, Abdullah Yılmaz 65-72

III. OTURUM

“ÖRGÜT SEVİYESİ ARAŞTIRMALAR”

Örgütlerde Kültürel Zeka ve Kamu Kurumlarında Kültürel Zeka Düzeylerinin
Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü
Örneği

A. Emin Serin, M. Onur Balkan 73-80

İşletme Yönetiminde Yenilikçilik Paradigmasının Değişimi: Yenilikçilik Kültürü
Bileşenlerinin Bibliyografik Taraması ve Derlenmesi

Adem Ögüt, Kadir Aksay, Cihat Erbil 81-89

Kaynak Bağımlılığı Kuramı Çerçevesinde; Özel Hastanelerde Klinikleri İlgilendiren Satın
Alma Kararlarında Etkili Olan Aktörlerin İlişkilerinin “Güç ve Bağımlılık” Bağlamında
İncelenmesi

Meltem Uygun 91-98

IV. OTURUM

“ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI”

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Türkiye’de Yapılan
Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi

Sait Gürbüz, Özgür Ayhan, Mahmut Sert 99-107

Örgüt Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Liderlik
Tarzlarının Rolü

Kemal Can Kılıç, Yavuz Aydın 109-120

Maddiyatçılık Eğiliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi

Serdar Karabatı 121-127

V. OTURUM “ÖRGÜTSEL SESSİZLİK”

- Örgütsel Sessizlik ve Tecahül-İ Arifane: İki Farklı Konudan Aynı Davranış Düzlemine
Nurullah Genç, Tamer Koçel.....129-136
- Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma
Dilek Üçok, Alev Torun137-145
- İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma
Korhan Karacaoğlu, Cengiz Küçükköylü.....147-155

VI. OTURUM “PSİKOLOJİK SERMAYE-KİŞİ-İŞ UYUMU”

- Çalışanların Psikolojik Sermaye Seviyelerinin İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma
Mazlum Çelik, Akif Tabak157-167
- Psikolojik Güçlenmenin Psikolojik Sermaye Aracılığıyla Çalışanların Rol ve Rol Ötesi Performansına Etkisinde Kişi-İş ve Kişi-Örgüt Uyumunun Şartlı Değişken Rolü
Duygu Çubuk, Esra İşbilen, Nimet Eryiğit.....169-179
- Psikolojik Sermayenin Çalışanların Duygu Gösterimleri ve İşe Yönelik Algılarına Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma
Memduh Begenirbaş, Ercan Turgut181-193

VII. OTURUM “SALDIRGAN DAVRANIŞLAR”

- Türkiye’de Yapılan Mobbing Araştırmaları Üzerine Bir Analiz
Birce Ceren Çelen, Feyzi Uluğ.....195-200
- Mobbing ve Örgütsel Adaletin, Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma
M. Şerif Şimşek, Abdurrahim EMHAN, Özgür DEMİRTAŞ, Gökşen TOPUZ201-208
- Eş-Dost Kayırmacılığının (Kronizm) Çalışanlar Üzerine Etkileri: Orta Ölçekli İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma
Ahmet Diken, Meral Erdirençelebi, A. Aslan ŞENDOĞDU209-222

VIII. OTURUM

“SİNİZM”

Motivasyon (İçsel ve Dışsal), Yabancılaşma ve Sinizm İlişkisi: Bir Alan Araştırması

İsmail Bakan, Burcu Erşahan, Tuba Büyükbeşe, Buket Sezer 223-230

Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekası, Çalışanın Farklılık İklimi Algisi, Gelişime Açıklık ve Örgütsel Sinizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma

Sezer Cihan Çalışkan Günaydın, Zeynep Merve Ünal, F. Aslı Akün Palut, Yaprak Kalafatoğlu, Cigdem Üçler 231-240

Düzenleyici Odaklar ve İşyeri Nezaketsizliği İlişkisinde Örgütsel İklimin Düzenleyici Etkisi: Keşfedici Bir Araştırma

Sevinç Köse, Deniz İspirli, İnan Eryılmaz..... 241-249

IX. OTURUM

“KİŞİ-İŞ UYUMU”

Kişİ-İş Uyumunun İşe Adanmışlık Ve Proaktif Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisi: Yeniliği Destekleyen Örgüt İklimi Fark Yaratıyor mu?

Ceyda Maden, Ayla Esen 251-259

Yenilikçi İş Davranışı İş Üretkenliği İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Rolü: Hastane Çalışanları Örneği

Emre İşçi, Fatma Ayanoglu Şişman, Uğur Yozgat, Sabriye Akpınar 261-268

Algılanan Kişİ-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Nihal Kartaltepe Behram, Esra Dinç..... 269-274

X. OTURUM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışanların Ücretlerine Yönelik Eşitlik Algıları İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma

Rıza Demir, Cavide Uyargil..... 275-283

Kontrol Odağı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Özel Özbilinç Süreçlerinin Rolü

Fatih Çetin, Duysal Aşkun Çelik..... 285-292

XI. OTURUM

LİDERLİK

Farklı Liderlik Tarzları Güvenlik İklimini Nasıl Etkiliyor?

Nevin Kılıç, Çiğdem Vatansever.....293-301

Bir Oto-Biyografi Üzerinden Otantik Liderlik Analizi: Turgut Uzer'in Olymp ve Faniler Kitabı

Çiğdem Vatansever.....303-311

Johari Penceresi ve Otantik Liderlik: Geri Bildirim ve Kişisel Açılım ile Kişisel Farkındalık ve İlişkilerde Şeffaflık

Fatih Feramuz Yıldız313-322

XII. OTURUM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Hizmet Sektörü Çalışanlarından Beklenen Duygu Gösterimlerinin Mesleki Bağlılık ve Duygusal Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma

Ülke Hilal AĞIRMAN, Atılhan Naktiyok.....323-331

Örgütsel İmajın Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Vakıf Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

Fatma İnce333-338

Lider Yöneticinin Değişime Yönelik Davranış Tarzı Kapsamında Çalışanların İşe Olan Bağlılıkları: Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışan Perspektifi

Zehra Nuray Nişancı, Evrim Mayatürk Akyol, Nezih Metin Özmutaf339-347

XIII. OTURUM

“ÖRGÜTSEL BAĞLILIK”

İşgörenlerin Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarının Meslekî Bağlılıklarına Etkisi: İstanbul'da Özel Bir Hastane Çalışanları Üzerinde Pilot Bir Uygulama

Hakkı AKTAŞ.....349-356

Örgütsel Bağlılık Ve İş Uyumu İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Yönetici Desteğinin Ara Değişken (Mediator) Etkisinin Araştırılması: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma

Melisa Erdilek Karabay, Mehtap Özşahin357-364

XIV. OTURUM

“İŞ TATMİNİ-YAŞAM TATMİNİ”

Çalışanların Ücret Tatmin Düzeyleri Örgütten Sapma Davranışlarını Etkiler mi?: Bir Alan Araştırması

Kubilay Özyer, Zümrül Gültekin, Mustafa Canbek 365-370

Algılanan Örgütsel Politikanın İş Tatminine Etkisi: Örgüt İkliminin Aracılık Rolü

İnan Eryılmaz, Deniz İspirli 371-376

Çalışanların Özdeşleşme Kaynaklarının Psikolojik Dayanıklılık ve İş Performansı ile Etkileşimleri

İpek Kalemci Tüzün, Fatih Çetin, H.Nejat Basım 377-382

XV. OTURUM

“ÖRGÜTSEL ADALET”

X ve Y Nesilleri Bağlamında Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisinde Lidere Duyulan Güvenin Rolü

Gül Selin Erben 383-392

Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Bir Araştırma (Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü Örneği)

Murat Ayan, Suat Aşkın, Songül Arslan 393-415

XVI. OTURUM

“KİŞİLİK”

İşyerinde Bukalemunlara Dönüşüyor Olabilir miyiz? Kişilik Özellikleri ve İzlenim Yönetimi İlişkisi"

Yeliz Mohan Bursalı, Zübeyir Bağcı 417-422

Pandora'nın Kutusu: Örgüt Desteği ve Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Umut Düzeyleri Aracılığıyla Mesleki Özdeşleşmeye Etkileri

Tuna Uslu, Mehmet Çetin, Duygu Çubuk, Esra İşbilen 423-434

Y Kuşağının Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kariyer Uyum Yetenekleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Derya Ergun Özler, Nuray Mercan, Zehra Yeni 435-445

XVII. OTURUM

“LİDERLİK”

Kendi Kendine Liderlik ve Kişilik: Deneysel Bir Araştırma

Faruk Şahin, Şenay Karakuş, Ayça Aysun Uğurlu447-455

Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Denemesi

Nuri KÜNTER, Sait GÜRBÜZ.....457-466

Feminen ve Maskülen Dağıtık Liderlik Aracılığıyla Örgütsel Rezilyans

Dilek Yılmaz Börekçi467-474

Otantik Liderlik, Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Sağlık Sektöründe İncelenmesi

Serdar Bozkurt475-479

XVIII. OTURUM

“SİNİZM”

Psikolojik Sözleşme İhlali ile Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü

Selma Gültekin, Aynur TAŞ, Arzu İlsev.....481-487

Örgütsel Güven Duygusu İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Nicel Bir Araştırma

Hasan Tağraf, Kürşad Özkaynar, Yasin Yıldız, Ahmet Murat Özkan489-497

Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Odak Grup Çalışması

Oytun Boran Sezgin, Ebru Tolay, Olca Sürgevil499-508

XIX. OTURUM

“TÜKENMİŞLİK”

Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler ve Tükenmişliğin Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Televizyon Sektörüne Yönelik Bir Uygulama

Senem Nart.....509-518

Etik İklimin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisi

Resul Güleç, Eren Kayasandık, Aysun Çetin519-528

İş Yaşamında Tinsellik, Psikolojik Sermaye, Tükenmişlik ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Ahmet Erkuş, Aysun Tüzün529-531

XX. OTURUM**“DUYGUSAL EMEK”**

Duygusal Emek ve Örgütte Kalma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü:
Ankara İlinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama

Mehmet Kahya, Uğur Berk..... 533-543

Satış Çalışanlarında Duygusal Emek ve İş Tatmini İlişkisi

Sibel Karamaraş..... 545-552

Duygusal Emek Araştırmalarında Bağlamı Hesaba Katmak: Kadının Toplumsal Cinsiyeti
Ekseninde Bir Araştırma

Onur Ünlü, Senay Yürür, Sevim Ünlü..... 553-559

XXI. OTURUM**“YARATICI DAVRANIŞLAR”**

İşgören Yaratıcılığını Geliştirici Örgüt Yapısının Belirlenmesi

Sema Polatçı, Mihriban Cindiloğlu 561-568

İşletmelerde Çalışanların Evrensel Bireysel Değerleri ve Yaratıcı Davranışları Arasındaki
Bağıntı

İlge Kurt, Mehmet Y. Yahyagil 569-576

Örgütsel Yaratıcılığın Takım Algısı Ve Öz Organizasyon Aracılığıyla Takım Performansına
Etkisinin İncelenmesi

Nimet Eryiğit, Tuna Uslu 577-585

XXII. OTURUM**“PSİKOLOJİK SÖZLEŞME”**

Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik
Sözleşmenin Düzenleyici Rolü

Pelin Kanten, Murat Yeşiltaş, Ramazan Arslan..... 587-597

Algılanan Örgütsel Aile Desteğinin Psikolojik Sözleşme İhlali Üzerindeki Etkisi: Duygu
Düzenleme Stratejilerinin Aracı Rolü

Özgür Demirtaş, Dursun Bingöl..... 599-606

Daha İyi Kararlara Götüren Grup Karar Süreçleri Ve Karşılıklı Fayda Faktörünün Etkisi

Aziz Bakay, Esra Sezen, Yavuz Kahraman..... 607-620

XXIII. OTURUM

“İŞ-YAŞAM KALİTESİ VE DENGESİ”

Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Çekicilik

Orhan Adıgüzel, Adeviye Erdoğan, H. Zeynep Batur, Dilek Oğlakkaya, Begüm Yalçın.....621-630

Karar Verme Tarzlarının Çalışanların Yaşam Kalitesine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Fedai Çavuş, Mustafa ÇELİK.....631-636

İş-Yaşam Dengesinin Çalışanların Kariyer Tatmini İle İlişkilerine Yönelik Bir İnceleme

Merve Kırbaşlar, Sevgi Elmas, Gönen Dünder637-642

XXIV. OTURUM

“ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI”

Çalışma Amaçları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ve İş Tatmininin Şartlı Değişken Rolü

Mehmet Çetin643-650

Örgütsel Davranış Disiplininde Yapılan Lisansüstü Tezlerin Bir Değerlendirmesi: Güven, Adalet ve Vatandaşlık Davranışı Konuları Üzerinden Karşılaştırmalı Bir Bibliyometrik Analiz

Şenay Kesim, Merve Tomor, Rana Özen Kutanis.....651-657

Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma

Mustafa Taşlıyan, Melda Harbalıoğlu, Bengü Hırlak659-668

XXV. OTURUM

“İNTİKAM”

İş Yerinde İntikamcı Davranışlar ve Medea Sendromu: Türk Kamu Sektörüne İlişkin Bir Vaka İncelemesi

Oktay Koç.....669-678

Akademik Örgütlerde İntikamın Etkileri ve İntikam Yönetimi

Emine Şener, Ramazan Erdem.....679-688

Yönetimsel Söylemler Ardındaki Giz Perdesi: Örgütsel Davranış Ekseninde Yapıbozumcu Bir Çözümleme

Aysun Kanbur, Burak Özdemir689-698

XXVI. OTURUM**“KARİYER”**

Özsaygı (Self-Esteem) Ve Kariyer Danışmalığına Yönelik Tutumlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Altan Doğan, Hasan Özgün, Rıza Demir, Erman Türkmen 699-706

Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerleri, Kariyer Çapaları Ve Kariyer Tatmini İlişkisi

Önder Sakal, Sebahattin Yıldız 707-717

Çalışanların Örgütsel Destek ve Kariyer Çapası Algıları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma

Alper Gürer, Ahmet Barış Solmaztürk, Uğur Tın 719-725

XXVII. OTURUM**“ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA SEÇME KONULAR”**

Örgütsel Davranışta Nicel Araştırma Yöntemlerinin İncelenmesi: Bir Literatür Taraması

Çağlar Doğru, A. Gözde Gözüm..... 727-733

Toplumsal Cinsiyet Rollerine İle Bu Rollerin İş Ve Özel Yaşam Dengesine Olan Etkisi: Özel Sektörde Bir Araştırma

Burcu batga, Güler Tozkoparan..... 735-744

Örtük Liderlik Kuramı Bağlamında Korucubasıllığa Yönelik Liderlik Algısına Dair Geçici Köy Korucuları Üzerinde Bir Araştırma

Tolga YILMAZ 745-749

XXVIII. OTURUM**“ÖRGÜTSEL DESTEK-MENTORLUK”**

Örgütsel Sessizlik Davranışının Örgütsel Öğrenmeye Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü

Cemalettin Öcal Fidanboy, Mahsa Serpoush, Hakkı Okan Yeloğlu 751-757

Pozitif Psikolojik Kapasitelerin Oluşumunda Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama

M. Gökhan Bitmiş 759-764

Mentorluk ve Psikolojik Güçlendirmenin Öz Yeterlilik İle İlişkisi: Atatürk Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme

Sezin Çakır, Ömer Faruk İşcan 765-771

XXIX. OTURUM “MOTİVASYON”

Okul Müdürlerinin Güdüleyici Dil Kullanımları İle Öğretmen Özyeterliği İlişkisinde Düşük-Yüksek Kültürel Bağlamın Aracı Rolü

Aykut Arslan, Emir Özeren, Ömür Neczan Timurcanday Özmen773-781

Personel Motivasyonunun, Hizmet Kalitesine Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Uygulama

Yasin Yıldız, Kürşad Özkaynar, Önder Kürşat Sarıtepe, Hilal Erturhan Işkın.....783-790

Çalışanların Algıladıkları Liderlik Tarzları Ve Güdülenme Seviyeleri İlişkisi

Mine Türker791-801

XXX. OTURUM “İŞ TATMİNİ-YAŞAM TATMİNİ”

İş-Aile Yayılımı Boyutlarının İş Doyumu Üzerindeki Etkileri: Evli Kamu Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

Savaş Mutlu, Özkan Leblebici803-810

İş Özelliklerinin Çalışanların İş ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi

Hakan Turgut, Mustafa Bekmezci, İbrahim Sani Mert811-821

İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkide Bireysel Farklılıklar

Onur Köksal, Faruk Şahin.....823-832

XXXI. OTURUM “ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI”

Çalışanların Sosyal Sorumluluk Algılamaları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının, Kurumsal İtibar Algılamalarına Etkisi

Turhan Erkmen, Serdar Bozkurt, Emel Esen833-838

“Y Kuşağı” Çalışanları İşyerinde Neden Gönüllü Davranışlar Sergiler?

Ali Murat Alparslan, Orhan Sezgin839-845

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Güç Mesafesi Eğilimi İlişkisinde Paternalist Liderliğin Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma

Sima Nart, Senem Nart, Aslıhan Nart.....847-856

XXXII. OTURUM

“BİREY SEVİYESİ ARAŞTIRMALAR”

- Öğrenilmiş Güçlülük ve Whistleblowing İlişkisi: Sağlık Çalışanları Örneği
Berrin Filizöz, Hatice Necla Keleş, Tuğba Kırıl Özkan, İdris Şahin..... 857-865
- Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik Ve Geçerliliğinin Analizi
Enver Özkalp, Bilçin Meydan 867-880
- Örgütlerde Yaşanan Romantik İlişkiler: Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Algılar Üzerine Bir Araştırma
Seda Gülben Uzun 881-890

XXXIII. OTURUM

“ÖRGÜTSEL SESSİZLİK-ÖRGÜTSEL YALNIZLIK”

- Kişilik Özelliklerinin Presenteizm (Hastayken İşte Olma Hali) Üzerindeki Etkileri
Mahmut Özdevecioğlu, Prof. Dr. Kadir Ardıç, Araş. Gör. Seher Ulu..... 891-897
- İşkolik Davranışlar Üzerinde İşyeri Yalnızlığının Etkisi
Abdullah Karakaya, Ozan Büyükyılmaz, Ferda Alper Ay 899-908
- Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destekle Kırılabilir mi?
Derya Ergun Özler, Meltem Dirican..... 909-921

XXXIV. OTURUM

“BİREY SEVİYESİ ARAŞTIRMALAR”

- Yabancı Çalışanların Bulundukları Örgüte Uyumları İle Kültürel Deneyimlerinin İlişkisine Yönelik Bir Araştırma
Nevin Deniz, Aral Noyan 923-930
- Değer Tipleri ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Aytül Ayşe Özdemir 931-940
- Stresle Başa Çıkma Tutumlarının İnsani Değerler Açısından İncelenmesi: Kamu Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Çalışma
Münevver Yıldız, Kadir Güç, Sezgin Erdem 941-948

XXXV. OTURUM
“ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA SEÇME KONULAR”

Çalışma Yapısında Değişim ve Kamu Kurumlarında Alt İşveren Çalışanlarının Çift Örgütlülüğü
Harun Türker Kara, Nail Öztaş949-956

Genç Akademisyenlerin Dedikodu Ve Söylenti Mekanizmasına İlişkin Görüşleri
Mustafa Büte, Cem Güney Özveren.....957-963

Kamu ve Özel Kesimdeki Yöneticilerin Astlarını Etkileme Taktikleri Üzerine Bir Araştırma
Harun Kaya, Bilâl Ezilmez965-974

XXXVI. OTURUM
“DUYGUSAL ZEKA-YÖNETSEL ZEKA”

Duygusal Zekâ, İletişim Becerileri ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki: Üniversite Öğrencilerine Bir Uygulama
Mustafa Taşlıyan, Bengü Hırlak, Melda Harbalıoğlu975-979

Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri İlişkisi Örgüt Kültürünün Aracı Rolü: Kent Hastanesi Örneği
Yasin Barut, Meltem Onay981-989

YönetSEL Zekâ Ölçeği Geliştirme Çalışması
Mustafa Polat, Korhan Arun.....991-998

TÜRKİYE'DE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARINDAKİ YÖNELİMLER: ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ ÖRNEĞİ

Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ

Afyon Kocatepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
dkizildag@aku.edu.tr

Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Afyon Kocatepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
bozkara@aku.edu.tr

ÖZET

İnsan davranışları örgütlerin başarısındaki en önemli faktörlerden birisini oluşturmaktadır. Örgütlerin verimliliği, kârlılığı, uzun ömürlülüğü diğer faktörlerin yanında insan faktörünün bilgi, beceri ve yeteneklerine, çalışma gayretine bağlıdır. Bu nedenle örgüt içindeki insan davranışlarını inceleyen örgütsel davranış alanı ve bu alandaki araştırmalar örgüt literatüründe önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmanın amacı, 1993 yılından bu yana düzenli bir şekilde yapılan Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildirilerinden hareketle Türkiye’de örgütsel davranış literatürünün seyrini ve yönelimini ortaya koymaktır. Bu amaçla yayımlanmış bildiri kitaplarındaki örgütsel davranış alanındaki bildiriler başlık, yazarlar ve araştırma yöntemleri açısından içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, bildiri sayısının yıllara göre arttığı, bildiri temalarında daha spesifik ve alt boyutlara yönelimin olduğu, yöntem açısından görgül, açıklayıcı araştırmaların yıllara göre arttığı bulunmuştur. Araştırmaların bu bulgularının uluslararası karşılaştırmalı çalışmalara temel oluşturması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Davranış Araştırmaları, Türkiye’de Örgütsel Davranış, Yönetim ve Organizasyon Kongreleri

1. GİRİŞ

Örgütsel davranış; örgütlerin çalışanlar üzerindeki ve çalışanların örgütler üzerindeki etkilerini inceleyen bir bilim dalı olarak karşımıza çıkar (Brief ve Weiss, 2002: 279). Bu alandaki ilk çalışmalarda davranışın içsel nedenlerini açıklayan insan gereksinimleri incelenerek çalışan davranışları anlaşılmasına çalışılmıştır (Jaffee, 2001). Fırsatlar ve kısıtlar yerine insan ihtiyaç ve gereksinimleri üzerinde durulan bu çalışmalarda Psikoloji’den yararlanılmıştır (Mowday ve Sutton, 1993:199). Sanayi Devrimi sonrasında yönetim bilimine yönelik olarak, üretim faaliyetinin düzenlenmesinde çalışanların nasıl daha verimli olabileceğine ilişkin yapılan çalışmalar ise aynı zamanda örgüt içindeki çalışan davranışlarını anlamayı amaçladığı için örgütsel davranış alanının gelişmesine katkı sağlamıştır (Başaran, 2000: 35). Bilimsel yönetim ilkelerinin etkisi ile çalışanların duygularını anlama ve onları metodolojik olarak yönetme kaygısı ile birlikte örgütsel davranış çalışmalarının ortaya çıktığı görülmektedir (Brief ve Weiss, 2002: 281). Bu dönemde, örgütsel davranış alanındaki çalışmalar daha çok işe uygun kişilerin seçimine ve çalışan-iş uyumuna odaklanmıştır (Levy, 2013: 8). Hawthorne araştırmaları sonrasında verimliliğin çalışan morali ve çeşitli faktörlerden etkilendiğini vurgulayan insan ilişkileri akımının gelişmesiyle birlikte örgütsel davranış çalışmalarının da sosyal gruplara

odaklandığı görülmektedir (Riggio, 2014: 8). Bu çalışmalar örgütleri sosyal bir sistem olarak ele almış, örgüt içindeki bireylerin yanında grupları, grup etkisini incelemiştir.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında örgütlerin kendilerini çevreye uyumlu hale getirme zorunluluğu örgütsel davranış alanındaki çalışmaların sayısının artmasına ve yeni görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Başaran, 2000: 35). 1960'lardan sonra etkisi süren bu dönemde insan ilişkileri yaklaşımından insan kaynakları yaklaşımına doğru geçiş yaşanmış, özellikle motivasyon, amaç oluşturma, iş tutumları, örgütsel stres, grup süreçleri, örgütsel güç ve politika geliştirme gibi konular ön plana çıkmıştır (Riggio, 2014: 9). Yine bu dönemde göz ardı edilen çalışan çıkarları, çalışan yapısının değişmesi ve çalışanlardaki çeşitliliğin artması ile ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla çalışan hakları, adalet ve ayrımcılık konuları da çalışılmaya başlanmıştır (Ashkanasy vd., 2002: 309). 1980'lerin ortalarında ve 1990'larda ise, örgütsel davranış araştırmacıları sadece çalışan davranışlarının değil, çalışanların ruh ve duygularının da örgütten nasıl etkilendiği ve örgütü nasıl etkilediği ile ilgilenmeye başlamıştır (Brief ve Weiss, 2002: 282). Yine bu dönemde kalite hareketi örgütsel davranış alanına etki etmiş ve alan stratejik yaklaşımlarla birleşmiştir. 1990'lardan günümüze işin ve örgütlerin yapısı hızla değişmeye devam etmektedir. İşin ve işyerinin değişen yapısı, örgütsel davranış alanındaki çalışmaları; örgütsel küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, ağlardan yararlanma gibi trendlerin iş yapma yöntemi, grup süreçleri, örgüt yapısı, çalışan bağımlılığı ve motivasyon gibi üzerindeki etkisini araştırmaya odaklanmıştır (Riggio, 2014: 11). Küresel işletmeler ve çalışan çeşitliliğindeki artış ile birlikte çalışan becerilerinin öneminin artması; kültürel farklılıklar, çeşitlilik ve yetenek yönetimi, örgütsel öğrenme gibi konuların ön plana çıkmasını sağlamıştır. Çalışanların iş-yaşam dengesinin korunması, pozitif bir çalışma ortamının yaratılması, etik davranışların geliştirilmesi de son dönemde örgütsel davranış alanın çözüm üretmeye çalıştığı önemli konulardandır (Robbins ve Judge, 2012: 15-22).

Bu çalışmanın amacı; sanayi devriminden günümüze derinlik kazanan örgütsel davranış alanındaki çalışmaların Türkiye'deki yönelimini incelemektir. Bu bağlamda Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri'nde örgütsel davranış alanında sunulan bildiriler en sık araştırma yapılan konu başlıkları, yazarlar ve araştırma yöntemleri açısından incelenerek, alanın yıllara göre nasıl bir seyir izlediği belirlenmeye çalışılmaktadır.

2. Türkiye'de Örgütsel Davranış Yazını

Ülkemizde örgütsel davranış alanının gelişimi yönetim yazını ile birlikte 1950'li yıllardan itibaren yurtdışında eğitim gören akademisyenlerin insan ilişkileri yaklaşımı paralelinde yaptıkları güdüleme, liderlik gibi daha normatif çalışmalar ile şekillenmeye başlamıştır (Özen ve Kalemci, 2009: 83). Üsdiken ve Erden (2002)'in temel işletmecilik eğitiminde 1980'li yıllardan itibaren etkisinin arttığını belirttiği Amerikan geleneği ülkemizdeki örgütsel davranış çalışmalarına da yansımıştır. Erdem (2009), Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerindeki bildirileri inceleyerek ülkemizdeki örgütsel davranış yazınındaki niş alanların nasıl belirlendiğini araştırdığı çalışmasında, dünyada 1980'li yıllardan itibaren hızlı gelişen kültür yazınının yerel yazına 90'lı yıllarda, 1990'lı yılların başında popülerlik kazanan çağdaş liderlik söylemi ve yeni tipolojilerin, yerel yazında da 2000'li yıllarda araştırma temaları olarak ilgi çektiğini belirtmiştir.

Yozgat ve Kartaltepe (2009)'nin 1998-2008 yılları arasındaki Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerindeki örgüt teorisi ve örgütsel davranış bildirilerinin bibliyometrik profilini çıkardığı çalışmasında ise, örgütsel davranış alanında yazılan bildirilerdeki atıfların %80,77'sinin yabancı yazarların yayınlarına, %16,07'sinin Türk yazarların yayınlarına, %1,88'inin yabancı yazarların Türkçe'ye çevrilen yayınlarına ve

%1,29'unun ise Türk yazarların yabancı dildeki yayınlarına yapıldığı belirtilmiştir. Özen (2001) ise 1996-1998 yılları arasında düzenlenen Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde sunulan bildirileri inceleyerek, Türkiye'de literatürde yaşanan yöntemsel tekdüzelik ve yetersizlik sorunlarının ne ölçüde çözüldüğünü belirlemeye çalışmıştır. Çalışmada kongre bildirilerinin büyük ölçüde nesnelci-evrenselci bakış açısı izlediklerine, Anglo-Amerikan yazınındaki en popüler kuram ve modelleri sorgusuz benimseyerek Türkiye'deki olguları incelediklerine dikkat çekmiştir.

Kutanis vd. (2007) ise yazını yöntem açısından değerlendirmiştir. 1996-2006 yılları arasında Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde sunulan bildirilerin incelendiği çalışmada yazının yöntem açısından tercihinin nicel araştırma yöntemleri olduğu görülmüştür. Bu tercihin nicel yöntemlerin yerleşmiş bir gelenek olarak görülmesinden kaynaklandığı belirtilmiştir. Benzer şekilde Bayraktaroğlu ve Yıldırım (2003)'da yazındaki çalışmalarda pozitivist anlayışın benimsendiğini ve yönetime ilişkin genel eğilimin de nicel araştırmalar olduğunu vurgulamaktadır.

3.Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın evrenini ve örneklemini yayımlanmış Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiriler kitaplarındaki "Örgütsel Davranış" alanındaki bildiriler oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında bildirilerin başlıklarına, bildirileri yazarların adlarına ve kurumlarına, anahtar kelimelerine ve araştırma yöntemine bakılmıştır. Toplanan veriler nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizine tabi tutulmuştur. Basılmayan kongre bildiri kitapları haricinde, araştırma süreci içerisinde ulaşılamayan 13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresine ait bildiriler de kapsam dışı tutulmuştur. Ayrıca 2007 yılı öncesindeki bildirilerin tamamına yakınında anahtar kelimelerin yer almayışı ve genel olarak bildirilerdeki anahtar kelimelerin bildiri başlıklarında yer alan temalarla aynı olması nedeniyle anahtar kelimeler bu çalışmada analize dâhil edilmemiştir.

Bildirilerin konu başlıklarının seçilmesinde örgütsel davranış alanında yazılmış 6 kitap temel alınmıştır: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi (Yazar: Ronald E. Riggio-Çeviri Editörü: Belkıs Özkara, 2014), Industrial Organizational Psychology (Yazar: Paul E. Levy, 2013), Örgütsel Davranış (Yazarlar: Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Vergilil Tüz, 2013), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (Yazarlar: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik veTahir Akgemci, 2014), Örgütsel Davranış (Yazarlar: Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge-Çeviri Editörü: İnci Erdem, 2013), Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi I-II (Editörler: Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, 2009). Bu kitaplardaki bölüm başlıkları incelenerek, tüm çalışmalarda ortak olan alanlar belirlenmiş ve bildirilerin seçiminde bu başlıklar esas alınmıştır. Araştırma yöntemi ise kuramsal (kavramsal ve meta analiz) ve görgül (nicel ve nitel) olarak sınıflandırılmış; nicel araştırma yöntemleri de betimleyici ve açıklayıcı olarak ayrılmıştır. Bildirilerden elde edilen veriler doğrultusunda; bildiri sayısı, yazar sayısı, bildiri başına yazar sayısı, araştırma temaları ve kullanılan araştırma yöntemi yıllar itibarıyla incelenmiştir. Bu bilgiler ışığında yıllara göre değişimler ve yönelimler belirlenmiştir.

4.Araştırmanın Bulguları

Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde yıllara göre toplam bildiri sayılarına bakıldığında, ilk kongreden günümüze bildiri sayılarının dört kat arttığı görülmektedir. Örgütsel davranış alanındaki bildiri sayıları ise özellikle 2003 yılından itibaren istikrarlı bir biçimde artış göstermiştir. 2013 yılındaki kongrede toplam bildirilerin yarısına yakını örgütsel davranış alanındaki bildiriler oluşturmıştır. Oransal olarak örgütsel davranış alanında en az bildiri ise 2002 yılındaki kongrede yer almıştır.

Tablo 1: Kongrelerdeki Örgütsel Davranış Bildirileri ve Yazarların Sayıları

Kongre	Yıl	Düzenleyen Kurum	Toplam Bildiri Sayısı	Örgütsel Davranış Alanındaki Bildiri Sayısı	Oran (%)	Yazar Sayısı
1.Kongre	1993	İstanbul Üniversitesi-Boğaziçi Üniversitesi (Yayımlanmadı)	37	Bilinmiyor	-	-
2.Kongre	1994	Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi	38	14	36,84	21
3.Kongre	1995	İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği Bölümü (Yayımlanmadı)	84	Bilinmiyor	-	-
4.Kongre	1996	ODTÜ İ.İ.B.F. İşletme Bölümü	19	4	21,05	6
5.Kongre	1997	Başkent Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü (Yayımlanmadı)	41	Bilinmiyor	-	-
6.Kongre	1998	Anadolu Üniversitesi	31	8	25,80	10
7.Kongre	1999	İstanbul Bilgi Üniversitesi	45	5	11,11	7
8.Kongre	2000	Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.	62	24	38,70	41
9.Kongre	2001	İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi	72	14	19,44	20
10.Kongre	2002	Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.	79	7	8,86	13
11.Kongre	2003	Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.	88	17	19,31	36
12.Kongre	2004	Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü	96	18	18,75	41
13.Kongre	2005	Marmara Üniversitesi	85	Erişilemedi	-	-
14.Kongre	2006	Atatürk Üniversitesi	103	22	21,35	55
15.Kongre	2007	Sakarya Üniversitesi	122	33	27,04	69
16.Kongre	2008	İstanbul Kültür Üniversitesi	141	45	31,39	106
17.Kongre	2009	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü	130	54	41,53	126
18.Kongre	2010	Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü	114	39	34,21	95
19.Kongre	2011	Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	135	45	33,33	106
20.Kongre	2012	Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi	132	53	40,15	131
21.Kongre	2013	Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü	136	65	47,79	136
22.Kongre	2014	Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F.	141	55	39	121

1994 yılından günümüze kadar kongrelerde sunulan bildirilerin yazar sayısına bakıldığında, 2006 yılından itibaren iki yazarlı bildiri sayısında artış olduğu görülmektedir. 1994 ve 2000 yılındaki kongrelerde üç yazarlı, 2002 yılındaki kongrede ise dört yazarlı çalışmalar yer alsa da; üç ve daha fazla yazarlı bildirilerin sayısı 2004 yılından itibaren artış göstermektedir. 2006 yılındaki kongrede ilk kez beş yazarlı, 2013 yılındaki kongre de ise ilk kez altı yazarlı bildiler yer almıştır. 2003 yılından önceki kongrelerde bir ve iki yazarlı bildiriler sayı olarak fazla iken, 2003 yılı sonrasındaki kongrelerde iki ve üç yazarlı bildirilerin sayıca fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Yazar Sayısına Göre Bildiriler

Kongre	Tek Yazar	İki Yazar	Üç Yazar	Dört Yazar	Beş Yazar	Altı Yazar	Toplam Bildiri Sayısı	Toplam Yazar Sayısı
2.Kongre	8	5	1	-	-	-	14	21
4.Kongre	2	2	-	-	-	-	4	6
6.Kongre	6	2	-	-	-	-	8	10
7.Kongre	3	2	-	-	-	-	5	7
8.Kongre	12	9	3	-	-	-	24	41
9.Kongre	8	6	-	-	-	-	14	20
10.Kongre	3	3	-	1	-	-	7	13
11.Kongre	4	7	6	-	-	-	17	36
12.Kongre	4	6	7	1	-	-	18	41
13.Kongre	-	-	-	-	-	-	-	-
14.Kongre	1	13	5	2	1	-	22	55
15.Kongre	8	16	7	2	-	-	33	69
16.Kongre	8	13	16	7	1	-	45	106
17.Kongre	10	23	14	7	-	-	54	126
18. Kongre	4	16	17	2	-	-	39	95
19.Kongre	5	24	11	5	-	-	45	106
20.Kongre	4	26	17	6	-	-	53	131
21.Kongre	10	30	20	3	1	1	65	153
22.Kongre	10	26	14	4	-	1	55	121

Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde sunulan bildirilerin temaları incelendiğinde en sık çalışılan ilk beş temanın; örgütsel bağlılık, liderlik, olumsuz davranışlar, iş tatmini/doyumu, örgüt kültürü ve iklimi olarak sıralandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık teması ile ilgili ilk çalışma 1994 yılındaki kongrede yer almış, 2004 yılındaki kongreden itibaren ise tema ile ilgili bildirilerin sayısı artış göstermiştir. Liderlik teması da ilk kez 1994 yılındaki kongrede ele alınmış ve 2000 yılından sonraki her kongrede liderlik teması ile ilgili bildiri yer almıştır. Bu iki temadan farklı olarak olumsuz davranışlar ile ilgili bildiriler ilk kez 2003 yılındaki kongrede yer almış ve bu tema ile ilgili bildiri çalışmalarında 2011 yılındaki kongre ve sonrasında artış görülmüştür. Yine iş tatmini/doyumu, örgüt kültür ve iklimi temaları ile ilgili ilk çalışmalar 1994 yılındaki kongrede yer almıştır. 1996 yılından sonra iş tatmini/doyumu teması ile ilgili, 2000 yılından sonra örgüt kültürü ve iklimi teması ile ilgili bildiriler düzenli olarak kongrelerde yer almıştır. Tekrar sayısı dikkate alındığında Tablo 3'te yer alan bildiri temalarından en az çalışılanların, örgütsel davranış alanında daha yeni kavramlar olan psikolojik sözleşme, pozitif örgütsel davranış/psikoloji ile motivasyon olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Bildirilerin Temaları

TEMALAR	TEKRAR SAYISI
Örgütsel Bağlılık	100
Liderlik	96
Olumsuz Davranışlar	71
İş Tatmini/Doyumu	59
Örgüt Kültürü ve İklimi	55
Örgütsel Performans	48
Duygular	40
Stres ve Tükenmişlik	38
Örgütsel Vatandaşlık	34
Örgütsel Güven	33
Örgütsel Adalet	30
Örgütsel Güç ve Politika	28
İşten Ayrılma ve Kalma Niyeti	27
Kişilik	23
İş-Yaşam Dengesi	22
Birey-Örgüt Uyumu	18
Örgütsel Destek	18
Güçlendirme	16
Psikolojik Sermaye	15
Çatışma ve Çatışma Yönetimi	15
Örgütsel Yenilikçilik ve Yaratıcılık	14
Örgütsel Sessizlik/Çalışan Sessizliği	13
Psikolojik Sözleşme	10
Motivasyon	10
Pozitif Örgütsel Davranış/Psikoloji	10

Bildiriler kullanılan yöntem açısından incelendiğinde, nicel yöntemlerin ağırlıklı olarak tercih edildiği görülmektedir. Bu bulgu daha önce yapılan ve yazının yöntem açısından tercihinin nicel araştırma yöntemleri olduğunu belirten çalışmalarla paralellik göstermektedir (Özen, 2001; Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2003, Kutanis vd., 2007). Yıllara göre değerlendirildiğinde kongrelerde yer alan kuramsal çalışmalarda sayıca büyük değişiklikler yoktur. Ancak görgül ve özellikle de nicel açıklayıcı çalışmalarda sayıca artış görülmektedir. 1994-2007 yılları arasındaki kongrelerde betimleyici çalışmalar ön plandayken, 2007 yılından sonraki kongrelerde sayıca açıklayıcı çalışmalar artan bir üstünlük göstermektedir. 2003 yılından itibaren nitel yöntem kullanan bildiriler kongrelerde düzenli olarak yer almaya başlamıştır. Yine kongrenin başlangıcından beri ölçek geliştirme çalışması içeren bildiriler görülmektedir.

Tablo 3: Bildirilerde Kullanılan Yöntemler

Kongre	Kuramsal		Görgül				Ölçek Geliştirme	Karma
	Kavramsal	Meta-Analiz	Nicel			Nitel		
			Açıklayıcı	Betimleyici	Belirsiz			
2.Kongre	3	-	3	6	-	-	2	-
4.Kongre	2	-	1	1	-	-		-
6.Kongre	-	-	1	7	-	-	-	-
7.Kongre	1	3	-	-	-	-	1	-
8.Kongre	2	-	3	11	-	-	6	2
9.Kongre	-	-	6	8	-	-	-	-
10.Kongre	-	1	3	2	-	-	1	-
11.Kongre	2	-	7	5	-	3	-	-
12.Kongre	1	-	5	10	-	1	1	-
14.Kongre	-	-	5	13	-	1	3	-
15.Kongre	-	-	16	11	1	2	3	-
16.Kongre	3	-	27	6	3	5	-	1
17.Kongre	3	-	29	12	3	4	3	-
18.Kongre	2	-	28	5	1	-	3	-
19.Kongre	-	-	35	5	-	4	-	1
20.Kongre	2	1	40	4	-	4	2	-
21.Kongre	1	-	50	4	3	5	2	-
22.Kongre	1	-	37	6	1	7	3	-

5.Sonuç

Bu çalışmada 1993-2014 yıllarında düzenlenen Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde yayınlanmış, örgütsel davranış alanındaki bildiriler incelenmiştir. Düzenlendiği ilk yıldan günümüze, Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongrelerinde örgütsel davranış alanındaki bildiri sayısının istikrarlı bir biçimde artış gösterdiği görülmektedir. Bildiriler çalışılan temalar açısından incelendiğinde, yabancı literatürde popülerlik kazanan temaların alanda belirleyici olmaya devam ettiği dikkat çekmektedir. Kongrenin ilk yıllarında sayıca fazla olan bir ve iki yazarlı bildiriler zaman geçtikçe yerini iki ve daha fazla yazarlı bildirilere bırakmış ve yazar sayısı artmıştır. Kullanılan araştırma yöntemleri açısından bildiriler değerlendirildiğinde ise, nicel çalışmaların yoğun olarak kullanıldığı gözlenmektedir. Ancak ilk yıllardaki betimleyici çalışmalar son yıllarda yerini açıklayıcı çalışmalara bırakmıştır. 2005 yılından itibaren ise kongrelerde nitel araştırmaların sayısının arttığı görülmektedir.

Kaynaklar

- Anderson, N., Öneş, D.S., Sinangil, H.K. ve Viswesvaran, C. (2009), *Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi I-II*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. ve Daus, C. S. (2002), "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research", *Journal of Management*, 28 (3), pp. 307-338.
- Başaran, İ. E. (2000), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara.

- Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2003), "Nitel Araştırmanın Dayanılmaz Hafifliği", 11. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, pp. 415-419.
- Brief, A. P. ve Weiss, H. M. (2002), "Organizational Behavior: Affect in The Workplace", *Annual Review of Psychology*, 53(1), pp. 279-307.
- Erdem, F. (2009), "Örgütsel Davranış Araştırmalarında Niş Alanlar Nasıl Belirleniyor? Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Yazını Üzerine Kısa Bir Değerlendirme", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1), pp. 65-78.
- Jaffee, D. (2001), *Organization Theory: Tension and Change*, McGrawHill, New York.
- Kutanis, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007), "Nitel Araştırmanın Dayanılmaz Hafifliği-2: İdealler ve Gerçekler", 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, pp. 233-243.
- Levy, P. (2013), *Industrial Organizational Psychology Understanding The Workplace*, Worth Publishers, New York.
- Levy, P.E. (2013), *Industrial Organizational Psychology*, Worth Publishers, New York.
- Mowday, R. T. ve Sutton, R. I. (1993), "Organizational Behavior: Linking Individuals and Groups to Organizational Contexts", *Annual Review of Psychology*, 44 (1), pp. 195-229.
- Özen Ş. (2001), "Türk Yönetim/Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme", *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), pp. 89-115.
- Özen, S. ve Kalemci, A. (2009), "Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin Doğuşu, Kurumsallaşması ve Alana Etkileri", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4, pp. 79-112.
- Riggio, R. E. (2014), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş* (Özkara, B., Çev.Ed.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012), *Örgütsel Davranış* (Erdem, İ., Çev.Ed.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M. (2013), *Örgütsel Davranış*, Alfa Aktüel Yayıncılık, İstanbul.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve Akgemci, A. (2014), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Üsdiken, B. ve Erden, Z. (2002), "1990'lı Yıllarda Türkiye'de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), pp. 91-112.
- Yozgat, U. ve Kartaltepe, N. (2009), "Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitaplarında Yer Alan Bildirilerin Bibliyometrik Profili: Örgüt Teorisi ve Örgütsel Davranış Bildirileri Üzerine Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), pp. 149-166.

BİRİNCİ ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİNİN YAZAR VE İÇERİK YÖNÜNDEN AĞ ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

Dr. Ercan Turgut

Kara Harp Okulu Dekanlığı
İşletme Bölüm Başkanlığı
eturgut@kho.edu.tr

Dr. Memduh Begenirbaş

Kara Harp Okulu Dekanlığı
İşletme Bölüm Başkanlığı
mbegenirbas@kho.edu.tr

ÖZET

Örgüt için değerli varlıkların başında insan kaynağı gelmektedir. Örgütsel davranış bu kaynağın birey ve grup olarak davranışlarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirme konusunu incelemesi sebebiyle işletme yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Çalışmada 15-16 Kasım 2013 tarihleri arasında ilki düzenlenen örgütsel davranış kongresi bildiriler kitabında yer alan bildiriler içerik ve yazar yönünden ağ analizi ile incelenmiştir. Bu maksatla bildirilerde yer alan örgütsel davranış değişkenlerinin ve bildirileri ortaya koyan yazarların mensubu oldukları üniversitelerin ağ yapısı ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Davranış Değişkenleri, Ağ Analizi, İçerik Analizi, Bibliyometri

JEL Sınıflaması: M19

1. Giriş

Örgütsel davranış yazını önemi ve yapılan çalışma sayısı giderek artan özelliği ile dikkat çekmektedir. Yönetim organizasyon, işletmecilik gibi ülkemizin köklü kongrelerinde sunulan bildirilerin en çok örgütsel davranış alanı ile ilgili olması bu durumu desteklemektedir. Nitekim 22'nci Yönetim Organizasyon kongresinde yapılan 355 bildiri başvurusundan 193'ü, 21'inci Yönetim Organizasyon kongresinde yapılan 381 bildiri başvurusundan 181'i, örgütsel davranış alanındaki çalışmalardan oluşmaktadır. Bu durum ülkemizde örgütsel davranışın yoğun bir şekilde ilgi gördüğünü göstermektedir. Yabancı yazında sadece örgütsel davranış alanında faaliyet gösteren dergiler bulunmasına rağmen yoğun bir ilgi olmakla birlikte ülkemizde sadece örgütsel davranış alanında yayın yapan bir dergi bulunmamaktadır. Örgütsel davranış kongresi alan yazınındaki kişileri ve fikirleri bir araya getirerek bu açığı kapatan önemli bir rol üstlenmektedir. Bu yönüyle örgütsel davranış kongresinin ülkemizde örgütsel davranış ile ilgili yapılan çalışmaları örnekleyen bir yapıda olduğu değerlendirilebilir.

Örgütsel davranış yazını incelendiğinde çalışmaların genellikle örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri anlamaya yönelik olduğu görülmektedir. Alan yazınındaki çalışmaları içerik, yazar ve atıf yönünden inceleyen çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Oysaki makalelerin matematiksel ve istatistiksel yöntemlerle incelenmesiyle (Prichard,1969) oluşturulan bibliyometrik çalışmalar yazındaki tarihsel gelişimi anlamak ve o alandaki düşünce yapısının gücünü ve gelişimini ortaya koymak açısından önemlidir. Aynı zamanda bu tür çalışmalar geleceğe yönelik yol gösterici bir rol oynaması sebebiyle değerlidir (Kırkbeşoğlu, vd., 2014:197; Rodriguez ve Navarro, 2004: 981; Culnan, 1986: 157).

Bu çerçevede, ülkemizde örgütsel davranış yazınına konusundaki en önemli etkinliklerden biri olan örgütsel davranış kongresinin yazar ve içerik yönünden

incelenmesi, böylece merkezde ve köprü durumunda olan örgütsel davranış değişkenleri ve üniversitelerin ortaya konulması çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Bir bilim dalıyla ilgili belirli zaman aralıkları ile durum tespitine yönelik çalışma yapılması o bilim dalının zaman içinde gösterdiği gelişmeyi ve eğilimleri ortaya koyması açısından önemlidir (Üsdiken ve Pasadeos, 1993:73). Bu tür çalışmalar bibliyometrik bir özellik taşımaktadır. Pritchard (1969) tarafından bibliyometri matematiksel ve istatistiksel yöntemlerin kitaplar ve diğer iletişim ortamlarına uygulanması olarak tanımlanmıştır. Bu analiz yönteminde çalışmalar içerik ve atıf yönünden incelenmekte böylelikle yazındaki durum, yön ve tarihsel gelişim ortaya koyulabilmektedir. Atıf analizi akademik yayınlarda dipnot ve kaynakça şeklinde yer alan atıfların incelenmesine dayanır ve bilim dallarının özellikleri ve meydana gelen değişiklikleri incelemede sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Üsdiken ve Erden, 2002:97). İçerik analizi ise sözel, yazılı ve diğer materyallerin nesnel ve sistematik bir şekilde incelenmesine yönelik olarak (Sert vd.,2012:2), belirli usuller çerçevesinde bir veya daha fazla metinden mesaj veya mesajın taraflarına yönelik sonuçlar çıkarmak için kullanılan bir araştırma yöntemidir (Weber, 1990:9, Özdaşlı ve Çelikkol,2012:145).

Ülkemizde yönetim alanı üzerine hatırı sayılır bir yazın birikimi olduğu söylenebilir (Üsdiken ve Erden, 2002:92). Örneğin Berkman ve Kozan (1979) ile Berkman (1987) amme idaresi dergisinin makalelerini konu, yöntem, yazar ve yıllara göre dağılım gibi konularda incelemiştir. Yönetim organizasyon kongresinde sunulan bildiriler Özen (2000) tarafından içeriğine yönelik olarak, Yozgat ve Kartaltepe (2009) ve Kırkbeşoğlu ve arkadaşları (2014) tarafından atıf analizi ile incelenmiştir. Üsdiken ve Erden (2002) dört akademik derginin 1990-1996 yılları arasındaki makalelerini inceleyerek örgütsel davranış makalelerinde en fazla atıf alan yayınları ortaya koymuşlardır.

Ağ analizi makalelerin içerik analizinde kullanılan bir yöntemdir. Kozak ve Karagöz (2014), Turgut ve Begenirbaş (2014), Benckendorff (2009), Hu ve Racherla (2008), İçerik analizinde ağ analizinin kullanıldığı çalışmalara örnek olarak gösterilebilir. Ağ analizi bir topluluğun bağlantı ve ilişkilerine odaklanan ve bu ilişkileri görsel hale getirerek modelleyen sosyoloji, antropoloji, sosyal psikoloji, iletişim, ekonomi, matematik gibi birçok alanda ağı karmaşıklık derecesini, ağ içindeki aktörlerin konumlarını, güçlü ve zayıf yanlarını analiz etmekte kullanılan bir yöntemdir (Turgut ve Begenirbaş,2014:680, Freeman 2004; Scott 1988).

3. Yöntem

Çalışmada birinci örgütsel davranış kongresinin bildiri kitapçığında yer alan bildiriler incelenmiştir. Her bir bildiri ile ilgili olarak o bildirinin başlığı, anahtar kelimeleri ve özeti incelenmiş ve böylelikle bildiride yer alan değişkenler bir arada kullanılmış değişkenler olarak değerlendirilip, bu değişkenler arasındaki ilişki bağı bir arttırılacak şekilde bir matris oluşturulmuştur. Örneğin bir bildiride örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni ile sosyal sermaye değişkeni kullanılmış ise oluşturulan matristeki bağ sayısı bir arttırılmıştır. Yani daha önce bu iki değişken bir arada kullanılmamışsa bağ sayısı 1, daha önce 2 makalede bir arada kullanılmışsa bağ sayısı 3 olarak yazılmıştır.

Bildiriye hazırlayan yazarların üyesi oldukları üniversitelerde benzer bir işleme tabi tutulmuştur. Bildiri birden fazla üniversiteye mensup yazarlar tarafından beraber hazırlanmışsa bu üniversiteler arasında bir bağ olduğu anlamına gelir ve bu bağlardan oluşan bir ilişki matrisi oluşturulmuştur.

Bu matrislerin oluşturulabilmesi için excel elektronik tabloları programında değişkenler ve yazarların ilişkisini ortaya koymak amacıyla birer tablo oluşturulmuştur. Bu tablolarda her bir bildiri numarası satırlarda tekrar edecek şekilde bildirideki değişkenler ve yazarlar yazılmıştır. Örneğin birinci bildiri psikolojik dayanıklılık, tükenmişlik ve özdeşleşme değişkenleri ile ilgili ise satırlarda birinci bildiri tekrar edecek şekilde kodlanmıştır. Aynı şekilde birinci bildiri Gazi ve Melikşah Üniversitelerine mensup akademisyenlerce hazırlandığından birinci bildiri satırda tekrar edecek şekilde bu üniversiteler kodlanmıştır.

Tablo 1: Excel Tablo Örneği

Bildiri Numarası	Anahtar Kelime	Bildiri Numarası	Yazar (Üniversite)
1	Psikolojik Dayanıklılık	1	Gazi Üniversitesi
1	Tükenmişlik	1	Başkent Üniversitesi
1	Özdeşleşme	2	Melikşah Üniversitesi

Oluşturulan excel tabloları hazırlanan bir Visual Basic makrosu ile satır ve sütunlarda değişkenler ve üniversiteler, satır ve sütunların kesiştiği hücrelerde bu değişken ve üniversitelerin aynı bildiride bulunma sıklığı şeklinde bir ilişki matrisine dönüştürülmüştür. Oluşturulan matrisler “Ucinet” ağ analiz programına aktarılmış ve bu program vasıtasıyla merkezilik ve arasındalık değerleri belirlenmiştir. Ayrıca ağın görsel olarak çizimi de bu program vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir.

4. Bulgular

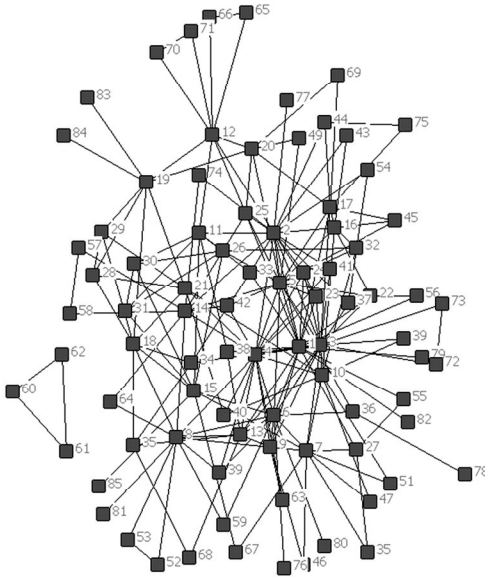
Değişkenlerin ve bildiri yazarlarının mensubu olduğu üniversitelerin derece merkeziliği ve arasındalık dereceleri Tablo 2’de görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının ve liderliğin derece merkeziliğinin 26 olarak en yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının arasındalık değeri 552 iken liderliğin 619 olduğu görülmektedir. Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışı ve liderliğin aynı sayıda bağ sayısı olmasına karşın liderliğin daha fazla değişkeni bir birine bağladığı şeklinde değerlendirilebilir. İşkoliklik ve yenilikçi davranışın derece merkeziliği değerleri tükenmişlikten daha düşük olmasına rağmen arasındalık değeri tükenmişlikten daha yüksektir. Bu durumda işkolikliğin ve yenilikçi davranışın tükenmişlikten daha az çalışılmasına karşın diğer değişkenler arasında daha fazla köprü rolü oynadığı söylenebilir.

Tablo 2: Derece Merkeziliği ve Arasındalık Değerleri

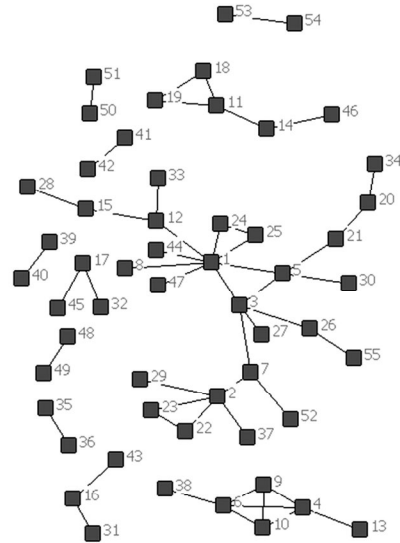
S. Nu	Değişken	Derece	Arasındalık	Üniversite	Derece	Arasındalık
1	ÖVD	26	552	KHO	11	173
2	Liderlik	26	619	Sakarya Ü.	6	89
3	Bağlılık	25	390	Gazi Ü.	5	173
4	İşten ayrılma niyeti	25	431	Hitit Ü.	5	4
5	Performans	23	465	Başkent Ü.	4	87
6	İş Tatmini	19	454	Melikşah Ü.	4	4
7	Tükenmişlik	15	238	Nevşehir Ü.	4	119
8	İşkoliklik	13	349	KKK	4	0
9	Özdeşleşme	11	104	Ahi Evran Ü.	3	0
10	Stres	11	163	Hava İkm. Bak. Mer. Kom.	3	0
11	Örgüt İklimi	11	136	Gedik Ü.	3	4
12	Yenilikçi Davranış	11	377	Dumlupınar Ü.	3	68
13	Birey-örgüt uyumu	11	144	Gaziosmanpaşa Ü.	2	0
14	Kişilik Özellikleri	10	261	Haliç Ü.	2	3
15	Mobbing	10	240	Dicle Ü.	2	24
16	Motivasyon	9	55	Selçuk Ü.	2	1
17	Güven	9	161	İstanbul Ü.	2	1
18	Dışlanma	8	184	Kocaeli Belediyesi	2	0
19	Örgüt Kültürü	8	233	Gelişim Ü.	2	0
20	Bilgi paylaşım	7	121	Yalova Ü.	2	24
21	Rol Çatışması	7	127	Uludağ Ü.	2	46
22	Örgütsel Adalet	6	13	Yüzüncü Yıl Ü.	2	0
23	Ekip-Üye Etkileşimi	6	0	Kırklareli Ü.	2	0
24	Göreceli yoksunluk	6	0	Süleyman Demirel Ü.	2	0
25	Sosyal sermaye	6	75	THK Ü.	2	0
26	Sosyal Destek	6	52	Hacettepe Ü.	2	24
27	İş-yaşam dengesi	5	31	Halkbank	1	0
28	Cam tavan sendromu	4	0	Ishik University	1	0
29	Basmakalıp yargılar	4	0	MEB	1	0
30	İşyeri nezaketsizliği	4	0	MSB	1	0
31	Saldırgan davranış	4	0	Uşak Ü.	1	0
32	Negatif Duygusalılık	4	9	Boğaziçi Ü.	1	0
33	izlenim yönetimi	4	15	Gümüşhane Ü.	1	0
34	Duygusal Zekâ	4	34	Indiana Univ. of Pennsylvania	1	0
35	Psikolojik sermaye	4	14	Akdeniz Ü.	1	0
36	Öğrenme	3	80	İstanbul Teknik Ü.	1	0

S. Nu	Değişken	Derece	Arasındalık	Üniversite	Derece	Arasındalık
37	Yaşam Tatmini	3	16	Ekonomi Bakanlığı	1	0
38	Üretkenlik Karşısı Davranış.	3	11	Erciyes Ü.	1	0
39	İş-aile çatışması	3	0	Tunceli Ü.	1	0
40	Rol Belirsizliği	3	0	Cumhuriyet Ü.	1	0
41	işte kendilik kontrolü	3	0	İnönü Ü.	1	0
42	Duygusal emek	3	0	Fırat Ü.	1	0
43	Takım çalışması	3	0	KTO Karatay Ü.	1	0
44	Etik	3	17	Niğde Ü.	1	0
45	Psikolojik Güçlendirme	3	0	Yıldız Teknik Ü.	1	0
46	Psikolojik Dayanıklılık	2	0	Okan Ü.	1	0
47	Zihinsel kayıplar	2	0	Özyeğin Ü.	1	0
48	Psikolojik sermaye	2	0	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv.	1	0
49	Sosyo-teknik perspektif	2	0	Lefke Avrupa Ü.	1	0
50	İş-Aile Çatışması	2	0	Erzincan Ü.	1	0
51	Başa çıkma	2	0	Yıldırım Beyazıt Ü.	1	0
52	Karoshi	2	0	HKK	1	0
53	Sağlık Problemleri	2	0	Dokuz Eylül Ü.	1	0
54	özyeterlilik algısı	2	0	İzmir Katip Çelebi Ü.	1	0
55	Mutluluk	2	0	Adana Bilim ve Teknoloji Ü.	1	0
56	Algılanan Örgütsel Politika	2	0			
57	Değerler Uyumu	2	0			
58	Duyuşsal hal	2	0			
59	Sağlıklı beslenme	2	0			
60	Panarchy Teorisi	2	0			
61	Ekolojik Yaklaşım	2	0			
62	Grup Gelişim Süreci	2	0			
63	Örgütsel İletişim	2	0			
64	Kariyer Hedefleri	2	0			
65	Sosyal zekâ	2	0			
66	Politik beceriler	2	0			
67	Örgütsel Sessizlik	2	0			
68	Sosyal tembellik	2	0			
69	Biçimsel kontroller	2	0			
70	Stratejik Yönetim	2	0			
71	Rekabet şiddeti	2	0			
72	Vizyon	2	0			
73	Misyon	2	0			
74	Makyavelizm	2	0			
75	Müzakere	2	0			

S. Nu	Değişken	Derece	Arasındalık	Üniversite	Derece	Arasındalık
76	Nepotizm	1	0			
77	Rezilyans	1	0			
78	Örgütsel Sapma	1	0			
79	Normatif ve Reaktivist Perspektif	1	0			
80	Psikolojik sözleşme	1	0			
81	Kişiyeye has (idiosinkratik)	1	0			
82	Örgütsel Yabancılaşma	1	0			
83	Başarı yönelimleri	1	0			
84	Öznel normlar	1	0			
85	Yıldırma	1	0			



Şekil 1: Değişkenlere Ait Ağın Çizgesi



Şekil 2: Üniversiteye Ait Ağın Çizgesi

Bildiri yazarlarının mensubu olduğu üniversitelerin ağ yapısı incelendiğinde, KHO'nun 11 derece merkeziliği ile merkezde olduğu görülmektedir. Bunun yanında Gazi üniversitesinin derece merkeziliğinin 5 olmasına rağmen arasındalık değerinin (173) KHO ile eşit olduğu görülmektedir. Yine Nevşehir, Sakarya, Başkent, Dumlupınar Üniversitesinin arasındalık değerinin yüksek olduğu ve bu üniversitelerin diğer üniversiteler arasında köprü rolü oynadığı değerlendirilmiştir.

Değişkenlere ait ağız çizgesi Şekil 1’de görülmektedir. Şekilden de görüldüğü üzere 1 (ÖVD) ve 2 (Liderlik) numaralı düğümler merkezdedir. 60 (Panarchy Teorisi), 61 (Ekolojik Yaklaşım) ve 62’nci (Grup Gelişim Süreci) düğümler kendi aralarında bir triad oluşturmuşlardır. Bu triad ana ağız düzeneğinden soyutlanmış haldedir. Bu değişkenleri ana ağız düzeneğine bağlayacak bir bildiri kurgulanabilir. Şekil 2’de ise, bildiri yazarlarının mensubu olduğu üniversitelerinin çizgesi görülmektedir. Bu ağız değişkenler ağı kadar bütünleşik bir yapıda olmadığı ve bir birinden kopuk diad ve triadların yoğunlukta olduğu görülmektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Çalışmada birinci örgütsel davranış kongresinde sunulan bildiriler incelenmiş ve bildirilerin değişken ve yazarların üniversitelerinin ağı yapısı ortaya konulmuştur. Böylece ülke yazınında hangi örgütsel davranış değişkenlerinin birlikte kullanıldığı, hangi değişkenlerin diğer değişkenler arasında bağlayıcı bir rol üstlenerek yapısal boşlukları doldurduğu, hangi değişkenlerin merkezde olduğu ve hangi değişkenlerin diğer değişkenler ile henüz çok fazla birlikte kullanılmamış olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır. Bu tespitler neticesinde örgütsel davranış değişkenleri üzerine çalışacak araştırmacılara hangi değişkenlerin sıklıkla bir arada kullanıldığı ve hangi değişkenlerin niş olarak henüz çok fazla araştırılmadığı ve değişkenler arasındaki bağlantıları sağlamak için hangi değişkenlerin ön plana çıktığı hususunda yol gösterilebileceği düşünülmüştür. Çalışma ile aynı zamanda örgütsel davranış alanında hangi üniversitelerin öncü olduğunu ve diğer üniversiteler arasında köprü kurduğu ortaya koyulmuştur.

Bulgular neticesinde akademik çalışma yapan akademisyenlerin oluşturduğu ağı yapısının bütünleşik bir yapıya sahip olmadığı görülmüştür. Bu durum, farklı üniversitelere mensup akademisyenlerin birlikte çalışma yapabilmeleri ve özellikle aralarında bağ olmayan üniversitelerin bir arada çalışmalar yapabilmeleri için alanda çalışan akademisyenlerin bir araya gelerek bağ oluşturabilecekleri kongre, sempozyum, seminer gibi olanakların artırılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bundan sonra yapılacak çalışmalara öneri olarak çalışmanın bulguları, ikinci örgütsel davranış kongresi verileri de ilave edilerek boyamsal bir boyut katılarak genişletilebilir. Ayrıca tek yazarlı ve aynı bildirideki aynı üniversiteye mensup akademisyenlerin sayıları belirlenerek hangi üniversitelerin kendi içine dönük olarak, hangi üniversitelerin diğer üniversiteler ile birlikte bildiri hazırladıkları belirlenebilir. Böylece hangi üniversitelerin kendi içindeki güçlü bağlarını, hangi üniversitelerin ise diğer üniversiteler ile olan zayıf bağlarını daha çok kullandıkları belirlenebilir. Yine bildiri yazarlarının akademik unvanları arasındaki ağı yapısı ortaya konulabilir.

Kaynakça

- Benckendorff, P. (2009). "Themes and trends in Australian and New Zealand tourism research: a social network analysis of citations in two leading journals (1994-2007)." *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 16(1):1-15.
- Berkman, A.Ü. (1987) "Amme İdaresi Dergisi'nde Yayımlanan Makaleler ve Türk Yönetim Bilimi," *Amme İdaresi Dergisi*, 20(4) 19-42.
- Berkman, A.Ü. ve K. Kozan (1979) "Amme İdaresi Dergisi'nde Yayımlanan Makaleler Üzerine Bir İnceleme," *Amme İdaresi Dergisi*, 2(1) 9-26.
- Culnan MJ. (1986). "The intellectual development of management information systems, 1972-1982: a co-citation", *Management Science*, 32(2):156-172
- Freeman, L.C. (2004). The development of social network analysis: A study in the sociology of science. Vancouver: Empirical Press.

- Hospitality Research Domain." *International Journal of Hospitality Management*, 27(2): 302-312.
- Hu, C. ve Racherla, P. (2008). "Visual Representations of Knowledge Networks: A Social Network Analysis of
- Karagöz, D. ve Kozak, N. (2014). "Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi'nin Bibliyometrik Analizi: Araştırma Konuları ve Kurumlar Arası İş Birliğinin Sosyal Ağ Analizi ile İncelenmesi." *Türk Kütüphaneciliği* 28(1): 47-61
- Kırkbeşoğlu, E., Sözen, C. ve Kurt, E. (2014). "Türkiye'de Örgüt Kuramı Çalışmalarının Bibliyometrik Profili: Atıf Ağlarının Dönemsel Karşılaştırması", 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2014, KONYA, 197-204
- Özdaşlı K., ve Çelikkol Ö. (2012) "Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi" *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7),141-154
- Özen, Ş. (2000). "Türk yönetim/organizasyon yazınında yöntem sorunu: Kongre bildirileri üzerine bir inceleme", *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 89-118.
- Pritchard, A. (1969). "Statistical bibliography or bibliometrics?" *Journal of Documentation* 25: 348-349.
- Ramos-Rodriguez A-R ve Ruiz-Navarro J. (2004). "Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000." *Strategic Management Journal* 25(10): 981-1004.
- Scott, J. (1988). "Social network analysis." *Sociology*, 21(1): 109-127
- Sert, G., Kurtoğlu, M., Akıncı, A. ve Seferoğlu S.S. (2012). "Öğretmenlerin Teknoloji Kullanma Durumlarını İnceleyen Araştırmalara Bir Bakış: Bir İçerik Analizi Çalışması" *Akademik Bilişim*, 1-3 Şubat 2012 Uşak Üniversitesi
- Turgut, E. ve Begenirbaş, M. (2014), "Örgütsel Davranış Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Ağ Analizi İle İncelenmesi: Journal Of Organizational Behavior Dergisi Örneği." 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Konya: Selçuk Üniversitesi, 679-690
- Üsdiken, B. ve Erden, Z. (2002). "1990'lı yıllarda Türkiye'de yönetim alanı: Disiplinin yapısı ve yaklaşımlar", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 91-112.
- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. (1993) "Türkiye'de Örgütler ve Yönetim Yazını," *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2) 73-93.
- Weber, P.W., (1990). *Basic Content Analysis*, 2nd Edition, California: Sage Publications.
- Yozgat, U. ve Kartaltepe, N. (2009). "Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitaplarında Yer Alan Bildirilerin Bibliyometrik Profili: Örgüt Teorisi ve Örgütsel Davranış Bildirileri Üzerine Bir Araştırma." *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. 2(4): 149-165

TÜRKİYE'DE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ YAZINI DOKTORA TEZLERİNE YÖNELİK BİR İNCELEME

Doç. Dr. Ethem Duygulu
Dokuz Eylül Üniversitesi
ethem.duygulu@deu.edu.tr

Oytun Boran Sezgin
Dokuz Eylül Üniversitesi
boran.sezgin@deu.edu.tr

1.Giriş

Örgüt bilimlerinde tartışılan önemli bir konu, alan içerisinde güçlü paradigmaların yaratılamaması (Pfeffer, 1993; Van Maanen, 1997) ve alanın araştırmacılarının çeşitli kavramsallaştırma çalışmalarına açık olması sebebiyle çok yeni alt başlıklara yönelmesidir (Glick, 2007; Eden, 2008). Alanda yeni çalışmaların olması, yeni akımların ve kavramların ortaya çıkması da alanın farklı çalışma konularına doğru kayarak oluşan niş konuların neler olduğu merakını da beraberinde getirmektedir. Pfeffer (1993:599-600) çalışmasında güçlü bir paradigma yaratılmasının bilimsel gelişme için gerekli bir koşul olduğunu, örgüt çalışmalarının ise paradigma açısından güçlü olmadığını iddia etmektedir. Araştırmacı örgüt alanındaki teorik ve metodolojik çeşitliliğin güçlü paradigma oluşturulmasına engel teşkil ettiğini belirtmektedir. Van Maanen (1997:139) teorileştirme konusunda bulunan bilgilerin ve metodolojilerin aynen kullanılmasının yeni araştırmaların ya da yeni fikirlerin ortaya çıkmayacağı konusunda Pfeffer'a (1993) eleştiride bulunmaktadır. Glick ve çalışma arkadaşları (2007:819) Pfeffer'ın (1993) alanda daha güçlü paradigma geliştirme için yaptığı çağrıya geniş çaplı bir destek oluşmadığını, ek olarak alanın daha da fazla dağınık hale geldiğini ve zayıf paradigmaların arttığını iddia etmektedirler. Eden (2008:733-735) çalışmasında örgütsel davranış alanının çok güçlü paradigmalar içermediğini fakat bu alanın birçok niş kavramı ortaya çıkarmaya izin verdiğini ifade etmektedir. Zayıf paradigma kavramı yerine niş alanlar kavramını tercih eden Eden (2008), yeni nişlerin ortaya çıkma nedeni olarak farklı bireysel yetkinlikleri, ilgi alanları ve kariyer isteklerine işaret ederek, zaman içerisinde araştırmacıların bir nişten diğer bir nişe geçiş yaptığını ve hatta nişlerin de evrim göstererek eski bakış açılarının yenilerine dönüştüğünü belirtmektedir.

O nedenle bu çalışmanın temel ilgi odağı;

1. Türkiye'de örgütsel davranış yazınında yapılan doktora tezlerinde kuramsal/uygulamalı çalışmaların hangi değişkenleri çalışma konusu olarak seçtiğini belirleyerek, bakış açılarının döngüsel bir nitelik taşıyıp taşımadığını tespit etmek,
2. Çalışma konularını içerik ve yöntem açısından sorgulamak,
3. Örgütsel davranış alanında yazılan doktora tezlerinde kullanılan değişkenlerin kavramsal/kuramsal ve uygulamalı çalışmalarda ilgili döneme ilişkin değişkenler ile paralellik gösterip göstermediğini belirleyerek, Türk örgütsel davranış yazını bilim alanına katkısının ne yönde geliştiğini belirlemektir.

İşyerinde çalışan insanların etkilendiğinin bilimsel bir araştırma konusu olarak ortaya çıkışı 1930'lara dayanmaktadır. Sosyal bilimlerde metodolojik araçlardan faydalanarak, sosyal olgularla ilgilenen çalışmaların bilimsel prensiplerin uygulamalarını gerçekleştirebilmesi, çalışanların yöneticileri hakkında düşüncelerinin anlaşılması gerekliliği algısını oluşturmuştur (Brieff ve Weiss, 2002:281). Ancak örgütler zaman içerisinde bulunduğu çevreye uyum sağladıkça değişime uğramaktadır. Örgütün kendi

yaşadığı dönüşüm örgütsel davranış alanında da farklı sorun ve ilgi odaklarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Rousseau, 1997:516). Yaşanan gelişmeler doğrultusunda, örgütsel davranış yazını, sosyal yapı ve rol ilişkisi, sosyal kurumlar, sosyal değişme ve liderlik şeklindeki daha bireysel özellikli çalışmalardan ziyade toplum kültürü, grup yapısının analizi şeklinde genel çalışmalara doğru kaymıştır (Erdoğan, 1987:47).

O'Reilly (1991:429-430) örgütsel davranış yazınının kendi içerisinde mikro ve makro bakış açıları ile geniş bir çalışma alanı haline geldiğine dikkat çekmektedir. Mikro örgütsel davranış alanı içerisinde yoğun bir şekilde araştırılan konuları; motivasyon, liderlik, iş tasarımı, bireysel farklılıklar gibi iş davranışları ve devamsızlık, işgücü devri, performans gibi sonuç değişkenleri olarak belirtmektedir. Özellikle 1970'lere kadar motivasyon, liderlik ve iş tasarımı gibi konuların iyi araştırıldığını ve artık çalışmaların yeni yönlerle doğru kaydığını bildirmiştir. Fakat 1980lerin sonunda mikro çalışmalardaki yoğunluk yerini makro örgütsel davranış çalışmalarına bırakmıştır.

Sürekli yeni bir bakış açısının örgütsel davranış yazınında yarattığı genişleme hangi çalışmaların daha yoğun bir şekilde çalışıldığı merakını da ortaya çıkarmaktadır. Staw (1984:630) sonuç değişkeni olarak en çok çalışılan konuların iş doyumu, devamsızlık, işgücü devri ve performans olduğunu diğer konuları da iş stresi, anlaşmazlık ve whistleblowing olarak bildirmektedir. O'Reilly (1991:431) 1987-1990 arasında Journal of Applied Psychology dergisinde yayınlanan örgütsel davranış ile ilgili çalışmaların motivasyon (61 çalışma), iş tatmini ve bağlılığı (38 çalışma), iş analizi ve tasarımı (34 çalışma), işgücü devri ve devamsızlık (32 çalışma) ve liderlikle (21 çalışma) ilgili beş konuya yoğunlaştığını deşinmektedir.

Türk yazınında örgütsel davranış çalışmalarının hangi temalarda yoğunlaştığını irdeleyen Erdem (2009:69-71), çalışmasında 1998-2008 yılları arasında yapılmış olan Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri Örgütsel Davranış alanında sunulmuş 247 bildiriye inceleyerek, 149 çalışmanın araştırma nişi olarak dört temada yoğunlaştığını bulgulamaktadır. Bu temalar; kültür, liderlik, bağlılık ve mobbingtir. Benzer temalar doktora çalışmalarında da yer almakta mıdır? Bu çalışmada yukarıda yer alan temel araştırma sorularına yanıt aramak amacıyla araştırma örneklemini olarak T.C. Üniversitelerinde yazılmış doktora tezleri seçilmiştir.

2.Araştırma Metodolojisi

Betimleyici bir çalışma olarak tasarılan araştırmanın yöntemi arşiv araştırması olup, verilerin toplanmasında hazır bilgiden yararlanılmıştır. Araştırmanın ilgi odağını oluşturan örgütsel davranış yazını doktora tezlerinin araştırma verisine konu olmasının nedeni doktora tez çalışmalarının ilgili alana bilimsel olarak katkı sağlayacağı varsayılan en önemli yapıtaşlarından birini oluşturmastır. Tezlerin taramasında, Sakarya Üniversite'sinde gerçekleştirilen 1. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulmuş olan çalışmalar yol gösterici olmuş ve bu çalışmaların içeriğindeki değişkenler dikkate alınarak örgütsel davranış alanı kapsamında kırkbir değişken-anahtar sözcük belirlenmiştir. Her bir değişken/anahtar kelime YÖK'ün sayfasında tez tarama bölümünde dizin kısmında teker teker taratılmış ve toplam 1137 doktor tezi tespit edilmiştir. Ancak konu olarak işletme alanı dışında kalan diğer bölümlerdeki çalışmalar örneklem dışında bırakıldığından, ayrıca taramalar sonucunda her bir değişken tek tek tarandığı için mükerrer çalışmalara rastlandığından, analiz için örgütsel davranış alanı kapsamında yer alan 333 doktora tezi belirlenmiştir. Yine sözü edilen 333 tezin sadece 202'sinin tam metnine erişim imkanı bulunmaktadır. Tam metnine erişilebilen 202 tez ile tam metnine erişim imkanı bulunmayan 131 tez özeti yazım yılı, doktora öğrencisinin üniversitesi, kullanılan değişkenler (bağımlı/ bağımsız/ ara/ düzenleyici), temelinde

sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmanın temel amacı sadece bilimsel merakla dayalı olup, çalışma alanının dönemsel seyri ile Türkiye’de hangi üniversitelerde kümelenmenin oluştuğunu belirleyerek ilgili alanda öncülük yapan kurumları tespit etmek, doğal olarak bu alanda çalışan akademisyenler/tez yöneticilerinin ilgi alanlarının sonraki çalışmalara yön gösterici olup olmayacağı sorusunun yanıtını aramaktır. Bu yanıtın akademik bakıştan bağımsız gelişip gelişmediği, bağlam, söylem, eylem döngüsünün içinde bulunduğu koşullardan örneğin kentsel veya endüstriyel yerleşim alanından bağımlı ya da bağımsız gelişip gelişmediğini tahminlemede ve ayrıca gelecek çalışmalara da yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Tam metne erişim imkanı bulunmayan tezlerin ise başlıkları ve varsa içerikleri (özet) incelenmiştir. Bu tezlere ilişkin elde edilebilen veriler de sınıflandırmaya dahil edilmiştir. Bununla birlikte, bu çalışmanın temel kısıtlarından bir tanesi özellikle 1995’ten önceki çalışmaların büyük bir çoğunluğuna YÖK’ün veri tabanından ulaşılamamış olmasıdır. Ayrıca ulusal tez merkezinde 2003-2007 yılları arasında kalan (2004, 2005 ve 2006) dönemde yazılmış tezlere de aramalarda ulaşılamamıştır. İkinci temel kısıt çalışmaların büyük bir çoğunluğunda tez erişim izni bulunmasına karşın bütün tezlere ulaşılamamış olmasıdır. Üçüncü bir kısıt ise araştırmada tam metin olarak yer alan 202 tezdten ancak 119 zaman kısıdı nedeniyle, araştırma yöntemi, veri toplama tekniği, örneklem ve analiz yöntemi dikkate alınarak incelenebilmiştir.

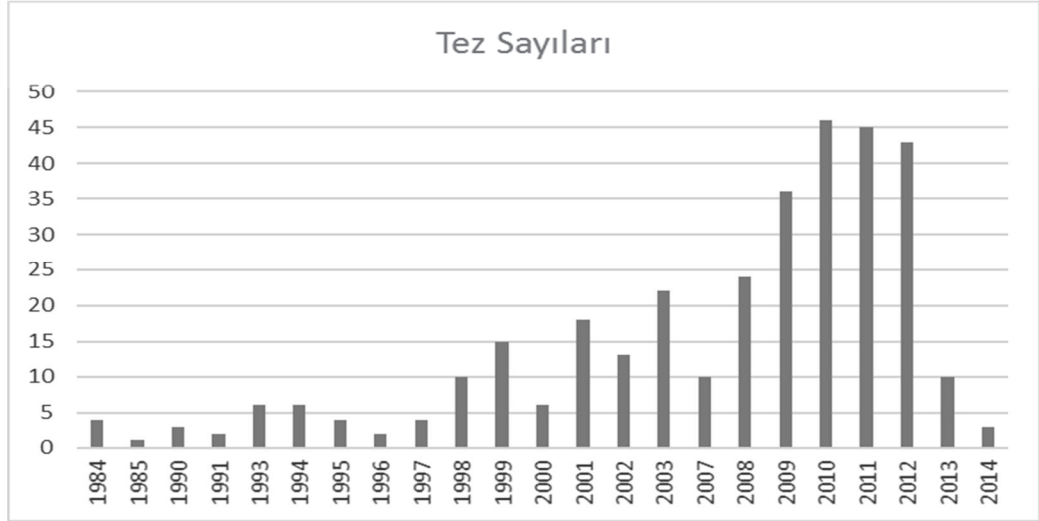
3. Bulgular

Araştırma örneklemini oluşturan 333 tezin Tablo 1’de gösterildiği gibi tam metin olarak %61’ine (202) erişilebilinmiştir. Erişim imkanı olmaması ya tezin sahibinin erişimi kısıtlamasından ya da ulusal tez merkezine tezlerin yüklenmemiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 1: Doktora Tez Erişim Oranları (Tam Metin)

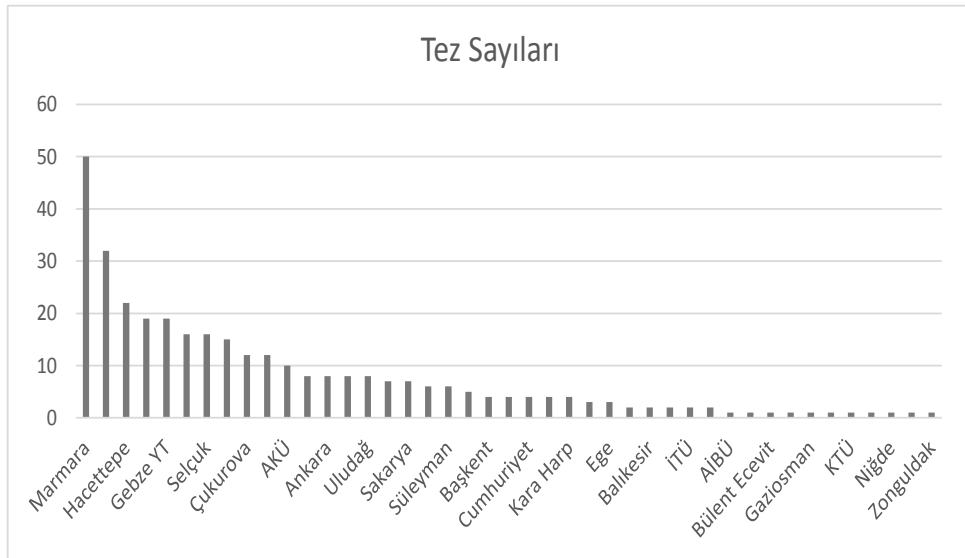
Tez Erişimi	Tez Sayısı	Yüzde
Var	202	% 61
Yok	132	% 39

Şekil 1’de görülebileceği üzere 333 tezlerin yıllara göre dağılımını incelendiğinde en yüksek tez sayıları 2010 (46), 2011 (45) ve 2012 (40) yıllarında bulunmaktadır. 2008-2012 yılları arasında örgütsel davranış çalışmalarının yoğunlaştığı gözlenmektedir.



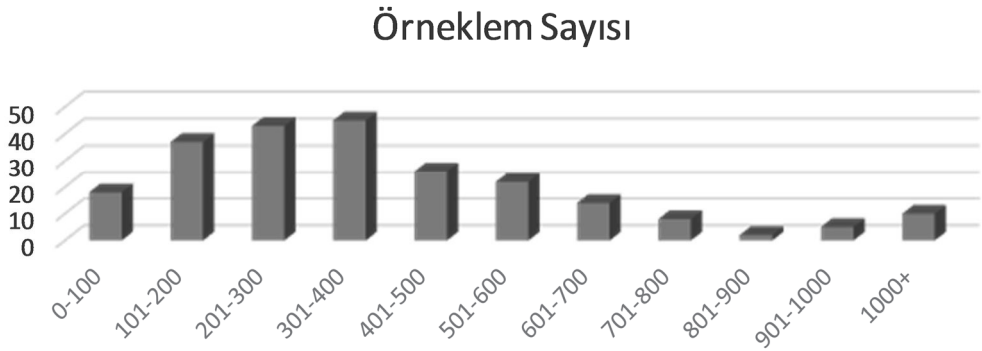
Şekil 1. Doktora Tezlerinin Yıllara Göre Dağılımı

Şekil 2’de ise üniversitelere göre tezlerin dağılımı görülmektedir. En yüksek tez sayısı 50 ile Marmara Üniversitesi’nde gerçekleştirilmiştir. Marmara Üniversitesi’ni tez sayılarında İstanbul Üniversitesi (32) ve Hacettepe (22) takip etmektedir. Marmara Üniversitesi’nde çalışılan tezlerin içeriğinde kullanılan değişkenler irdelendiğinde en çok kullanılan değişkenlerin doyum (10), örgütsel bağlılık (9) ve liderlik (9) olduğu gözlenmektedir. İstanbul Üniversitesi’nde çalışılan değişkenler irdelendiğinde bağlılık (8), doyum (5) ve liderlik (5) değişkenlerinin irdelendiği farkedilmiştir. Hacettepe Üniversitesi’nde ise en yoğun olarak çalışılan değişkenler değişmemiş, liderlik (6), doyum (6) ve örgütsel bağlılık (5) değişkenleri ön plana çıkmıştır.



Şekil 2. Doktora Tezlerinin Üniversitelere Göre Dağılımı

Yapılan tezlerin gerçekleştirilen araştırmalarındaki örneklem sayılarına göre bir sınıflandırma yapıldığında 301-400 örneklem sayısı aralığında 45 çalışma olduğu Şekil 3'te gösterilmektedir. Örneklem sayıları baz alındığında, 201-300 aralığında 43, 101-200 aralığında ise 37 çalışma gerçekleştirilmiştir.



Şekil 3. Doktora Tezlerinin Çalışmalarındaki Örneklem Sayıları (Birey)

Erişim sağlanan tezlerin derinlemesine incelenmesinde ön bulgulardan elde edilen veriler doğrultusunda 119 doktora tezinin araştırma yöntemi olarak 79 tanesi survey, 35 tanesi alan araştırması ve 1 tanesi karma bir yöntemi tercih etmiştir. 4 doktora tezinin araştırma yöntemi belirlenememiştir. Derinlemesine incelenen 119 doktora tezlerinde ampirik çalışmalar 114 tanedir. Ampirik çalışmalarda yararlanılan analiz yöntemlerinden nicel ve nitel yöntemlerin kullanılması irdelenmiştir. 114 doktora tezinin 102'si sadece nicel analiz yönteminden faydalanmıştır. Buna istinaden 4 doktora tezinde sadece nitel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Hem nitel hem de nicel analiz yaklaşımlarından faydalanan tezler 8 adettir. Tablo 2 incelendiğinde çalışmaların hem survey hem de alan araştırması yöntemini benimseyen çalışmalarda yüksek oranda nitel analiz yaklaşımları yerine nicel analiz yaklaşımlarından faydalanılmıştır. Bir alan araştırması benimseyen doktora tezinde ise herhangi bir analiz yapılmamıştır. Çalışmalar incelendiğinde tezlerin hiçbirisi laboratuvar deneyi, alan deneyi ya da doğal deneyden faydalanmamıştır. Karma olan bir çalışma ise survey ve hazır bilgiden yararlanma yöntemini aynı anda benimsemiştir.

Tablo 2: Doktora Tezlerinin Araştırma Yöntemleri ve Benimsedikleri Araştırma Yaklaşımları

Araştırma Yöntemi	Tez Sayıları	Yüzde	Nicel	Nitel	Karma
Survey	79	% 66.3	72 (% 90) 29 (% 83)		
Alan Araştırması	35	% 29.4			
Deney	-	-		2 (% 3)	5 (% 7)
Arşiv Araştırması	-	-		2 (% 6)	3 (% 9)
Karma	1	% 0.72	1 (% 100)		
Belirlenemeyen	4	% 2.88			

Veri toplama teknikleri açısından incelendiğinde derinlemesine incelenmiş 115 doktora tezinde 105 soru sorma tekniği, 1 mülakat, 1 hazır bilgiden yararlanma ve 8 tanesinde karma tekniklerden faydalandığı Tablo 3'te görülmektedir. Karma veri toplama tekniklerinde soru sorma/gözlem/hazır bilgi/mülakat seçeneklerinden en az ikisinden faydandığı belirlenmiştir. Hiçbir çalışma da deney yoluyla veri elde etmekten söz edilmemektedir. Ayrıca tezler derinlemesine incelendiğinde genellikle araştırma yöntemi ve tekniğinin çok açık bir şekilde ortaya konmadığı, özellikle araştırma yöntemi ile veri toplama tekniğinin karıştırıldığı gözlenmiştir. Doktora tezlerinin sadece 21 tanesinde araştırma yöntemi ve tekniği açıkça belirtilmektedir. Survey yönteminin birçok çalışmada anket (soru sorma) yöntemi olarak belirtildiği çalışmaların çokluğu Türkiye'deki Örgütsel Davranış Yazını'nın eksikliklerinden biri olarak göze çarpmaktadır. Bazı çalışmalarda ise hiçbir yöntem belirtilmemiş, doğrudan örneklem oluşturulması anlatılmıştır. Bu çalışmaların hangi yöntem ve tekniği kullandığı tarafımızdan incelenerek sınıflandırılmaya çalışılmıştır.

Tablo 3: Doktora Tezlerinde Kullanılan Veri Toplama Tekniği

Veri Toplama Tekniği	Tez Sayısı			Toplam
	Survey	Alan Araştırması	Karma	
Soru Sorma	75	30		105 (% 91)
Mülakat		1		1 (% 1)
Hazır Bilgiden Yararlanma		1		1 (% 1)
Karma	4	3	1	8 (% 7)

İncelenen doktora tezlerin çoğunluğunun örneklemine, beyaz yakalıların (%70) oluşturduğu Tablo 4'te ortaya konmuştur. Beyaz ve mavi yakalıları birlikte değerlendiren çalışmalar %25 iken sadece mavi yakalılar üzerinde yapılan çalışmalar %5 düzeyinde kalmıştır. Yapılan çalışmalarda örneklem seçiminin mavi yakalılar üzerine yoğunlaşmadığı görülmektedir. İş hayatında çalışan kesimin büyük bir çoğunluğunu oluşturan mavi yakalı çalışanlar üzerine yapılan çalışmaların azlığı, bilimsel bakış açısının sanki mavi yakalı çalışanları göz ardı ettiği izlenimini verir iken, mavi yakalı örneklem kitlesiyle yapılacak çalışmaların artması daha farklı bakış açılarını ortaya koyma konusunda faydalı olabilir.

Tablo 4: Doktora Tezlerindeki Örneklem İçeriği

Örneklem İçeriği	Tez Sayısı			Toplam
	Survey	Alan Araştırması	Karma	
Beyaz Yakalı	56	24	1	81 (% 70)
Mavi Yakalı	6			6 (% 5)
Karma	17	11		28 (% 25)

Derinlemesine incelenmiş doktora tezlerinin araştırmalarında değişken kullanımları incelendiğinde tek sonuç değişkenini tercih ettikleri gözlenmektedir. Tezlerdeki değişken kullanımları Tablo-5'te belirtilmiştir. Survey yöntemini benimsemiş 4 doktora tezi, alan araştırmasını benimseyen 3 doktora tezi, ölçek geliştirme ya da kurumlar arası

karşılaştırma çalışması yapmaları nedeniyle seçtikleri değişkenler bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Çalışmaların % 17'si düzenleyici değişkenden faydalanırken % 37'si ara değişken kullanmıştır.

Tablo 5: Doktora Tezlerindeki Değişken Kullanımları

Değişken Türü	Tez Sayısı			Toplam
	Survey	Alan Araştırması	Karma	
Tek Bağımsız Değişken	50	27	1	78 (% 68)
Çoklu Bağımsız Değişken	25	5		30 (% 26)
Tek Bağımlı Değişken	62	30		92 (% 80)
Çoklu Bağımlı Değişken	17	5	1	23 (% 20)
Tek Ara Değişken	19	5		24 (% 21)
Çoklu Ara Değişken	14	3	1	18 (% 16)
Düzenleyici Değişken	15	4		19 (% 17)

Derinlemesine incelenen doktora tezlerindeki hipotezleri test etmek için kullanılan analiz programları SPSS, Amos ve Lisrel programlarıdır. Yapısal eşitlik modellerinden faydalanan tezlerin oranı Tablo-6'da da görülebileceği üzere % 19'dur.

Tablo 6: Doktora Tezlerindeki Kullanılan Programlar

Kullanılan Program	Tez Sayısı			Toplam
	Survey	Alan Araştırması	Karma	
SPSS	61	26	1	88 (% 70)
Lisrel/ Amos	16	6		22 (% 19)

Çalışmalar değişkenlerin kullanılma sıklığına göre sıralandığında en çok kullanılan değişkenlerin liderlik (81), örgütsel bağlılık (73), örgüt kültürü (67) ve doyum (64) olduğu Tablo 8'de gözlenmektedir. Değişkenlerin dağılımı incelendiğinde en çok çalışılan konular olan liderlik, örgütsel bağlılık, doyum ve kültürün sürekli tercih edilen konular olduğu yıllar dağılımından da gözlenmektedir.

Tablo 7 incelendiğinde 2008-2014 yılları arasındaki dönemde sonuç değişkeni olarak en çok çalışılan değişken 36 kez kullanılan örgütsel bağlılık değişkeni olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın Tablo 7 ve Tablo 8'de görülebileceği üzere 1999'dan itibaren düzenli bir şekilde kullanıldığı, aynı şekilde doyum değişkeninin de 1984'ten beri düzenli olarak tezlerde kendine yer bulan bir değişken olduğu farkedilmektedir. Doyum değişkeni de çoğunlukla sonuç değişkeni olarak tercih edilmektedir. 1990'dan beri düzenli kullanılan bir diğer değişken olan liderlik değişkeni genellikle bağımsız değişken olarak tercih edilmesine karşın sonuç, ara ve moderatör olarak diğer değişkenlere oranla daha dengeli kullanılmıştır. 1994'ten sonra ise örgüt kültürü değişkeni de düzenli ve yoğun olarak kullanılan bir diğer değişkendir.

Düzenli olarak kullanılan değişkenlerden liderlik değişkeni süreç içerisinde evrimleştiği için bu araştırma nişi de kendi içerisinde yeni nişler yaratmıştır. (Liderlik

anlayışı ve türleri sürekli olarak yenilenmekte ve yeni araştırma alanları açarak araştırmacıların ilgisini çektiği düşünülmektedir.) Benzer bir durum örgüt kültürü değişkeni içinde bulunmaktadır. Diğer iki değişken olan örgütsel bağlılık ve doyum ise çok ciddi evrim geçirmemiştir. Bu iki değişken Türkiye'deki örgütsel davranış yazınında araştırmacılarca gerçekten önemsenen, dikkat çeken ve merak edilen bir araştırma nişi olarak öne çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık değişkeni Whyte'ın 1956 çalışmasıyla ortaya çıkmış, Porter vd. (1974), O'Reilly ve Chatman (1986) ile Meyer ve Allen (1991) ile yurt dışı yazında ilgi duyulan bir çalışma alanı olarak gelişme göstermiştir. 1993 yılında Türkiye'de de konu ilk kez çalışılmış fakat düzenli olarak ilgi duyulması 1999 yılında başlamıştır. Bu veriler de Türk yazınının ilgi alanları ile yurt dışındaki çalışmalar arasında 15-20 yıllık bir gecikme yaşandığını göstermektedir. Doktora çalışmalarının beklenen yazım süresinin 4 yıl olduğu kabul edilirse yaklaşık 15 yıllık bir gecikme ile araştırma nişlerinin Türkiye'de ortaya çıkmaya başladığı gözlenmektedir.

Bu sonuçlar, Erdem'in (2009) gerçekleştirdiği çalışma ile büyük oranda örtüşmektedir. Liderlik, bağlılık ve örgüt kültürü çalışmaları en yoğun tercih edilen değişkenler olarak kullanılırken mobbing yerine iş doyumunun tezlerde daha çok tercih edildiği gözlemlenmektedir. Tezlerde mobbing değişkeninin kullanımı (5) çok alt sıralarda kaldığı görülmektedir. Bu farkın Türkiye'de mobbing kavramının ön plana çıkmasının 2006 yılı olması ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle Ankara 8. İş Mahkemesi'nin 20/12/2006 tarihli, 2006/19 E. ve 2006/625 K. sayılı kararında "mobbing kavramı işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışları içermektedir." kabulü ile kavram daha ön plana çıkmıştır. Uzun vadeli bir çalışma olan doktora tezlerinin mobbing değişkeni ile yansımalarının yakın zamanda artacağı düşünülmektedir.

O'Reilly (1991) örgütsel alandaki çalışmaların 1980'lerden sonra mikro bakış açısından makro bakış açısına doğru kaydığını bildirmektedir. Fakat araştırmada incelenen doktora tezlerindeki bakış açılarında, mikrodan makroya açık bir geçiş gözlenmemiştir. O'Reilly (1991) aynı zamanda motivasyon ve liderlik alanlarındaki çalışmaların yerine yeni değişkenler geldiğini bildirmektedir. Araştırılan doktora tezleri içerisinde motivasyon değişkenini irdeleyen çalışmalar yakın seviyelerde görünse de oransal olarak motivasyon değişkeni kullanımında ciddi bir azalma gözlenmektedir. Fakat liderlik değişkeni düzenli bir şekilde tercih edilen değişken olma özelliğini sürdürmektedir.

Staw (1984) sonuç değişkeni olarak en çok iş doyumunun tercih edildiğini belirlemesi araştırmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Fakat devamsızlık (1) ve stres (8) değişkenlerinin doktora tezlerinde aynı ilgiyi görmedikleri bulgulanmaktadır.

Türk Örgütsel Davranış yazınının en önemli parçalarından birini doktora tezlerinin irdelendiğinde çalışmaların tek bağımsız ve tek bağımlı değişkenler seçerek, genelinde soru sorma tekniği ile bilgiye ulaşmanın daha kolay olduğu beyaz yakalı örneklem üzerine çalışıldığı gözlemlenmektedir. Çalışmalarda ağırlıklı olarak tercih edilen beyaz yakalı örneklem seçiminin sorgulanması önemlidir. Ayrıca, çalışılan araştırma nişlerin araştırmacının merakı dahilinde gerçekleştiği kabul edilebilir bir varsayım olsa da, örgütsel davranış alanı yazınında, doktora tezlerimizin, temel sorunlara yanıt aramak ve bilimsel alana kuramsal katkı konusunda karşılaşılabileceği sorunlar düşündürücüdür.

[illegible]

Not: Simgeler: 1 (Bağımsız Değişken) / **2**(Düzenleyici Değişken) / **3**(Ara Değişken) / **4**(Bağımlı Değişken) / **T** (Toplam)

Tablo 8: Doktora Tezlerinde Kullanılan Değişkenlerin Yıllara Göre Dağılımı (1984-2007)

[illegible]

Kaynakça

- Brief, A. P., ve Weiss, H. M. (2002). "Organizational Behavior: Affect in the Workplace", *Annual Review of Psychology*, 53(1), pp. 279-307.
- Eden, D. (2008). "Thriving in a Self-made Niche: How to Create a Successful Academic Career in Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), pp. 733-740.
- Erdem, F. (2009). "Örgütsel Davranış Araştırmalarında Niş Alanlar Nasıl Belirleniyor? Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Yazını Üzerine Kısa Bir Değerlendirme", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), pp. 65-78.
- Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde Davranış*. İ. Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Glick, W. H., Miller, C. C., ve Cardinal, L. B. (2007). "Making a Life in the Field of Organization Science", *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), pp. 817-835.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- O'Reilly, C. A., ve Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- O'Reilly III, C. A. (1991). "Organizational Behavior: Where We've Been, Where We're Going" *Annual Review of Psychology*, 42(1), pp. 427-458.
- Pfeffer, J. (1993). "Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable", *Academy of Management Review*, 18(4), pp. 599-620.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Rousseau, D. M. (1997). "Organizational Behavior in the New Organizational Era" *Annual Review of Psychology*, 48(1), pp. 515-546.
- Staw, B. M. (1984). "Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables", *Annual Review of Psychology*, 35(1), pp. 627-666.
- Van Maanen, J. (1995). "Crossroads Style as Theory", *Organization science*, 6(1), pp. 133-143.
- http://www.odk.sakarya.edu.tr/1_Orgutsel_Davranis_Kongresi_Kitabi.pdf , Erişim Tarihi:07.07.2014

PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÜCRETE BAĞLI STRESE ETKİSİ

Doç. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA
Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
alisukru@selcuk.edu.tr

ÖZET

Günümüz yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde iş görenlerin işe katılımları belirleyici olmaktadır. Çalışanların işe katılımında ise diğer faktörlerin yanında işletmelerin uyguladığı ücretlendirme politikaları etkin rol oynamaktadır. İşletmelerde artarak kullanılmakta olan performansa dayalı ücretlendirme genelde performans değerlemenin sonucunda gerçekleştirilmektedir. Ücret, çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için yararlandığı önemli kaynaklardan biridir. Örgütlerde adil bir ücret sistemi oluşturmanın yolu, çalışanların performanslarıyla ücretlerini ilişkilendirmekten geçmektedir (Demir, 2007). Performansı yüksek olan çalışan, çalışmalarının ve emeğinin karşılığını görmek istemektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlere yansımaları çalışanların motivasyonunu artırmakta, işine ve örgütüne sahiplenmesine katkı sağlamaktadır (Büyükcırat, 2009). Bir sonraki değerlendirme döneminde daha fazla ödül almak isteyen çalışanın, bir önceki dönemden daha fazla performans göstermeye gayret etmesi beklenilmektedir.

Ancak uygulamada her zaman bu istenilen sonuca ulaşılamamaktadır. İş görenlerin performanslarına göre ücretlerinin artması onların işe yönelik motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu kadar aynı zamanda strese de neden olabilmektedir. Performans değerlendirme çıktılarının ücret, terfi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, rotasyonlar ve işten çıkartılacakların tespitinde bir araç olarak kullanılması çalışanlarda fiziksel, sosyal ve psikolojik bir takım problemler ortaya çıkartabilmektedir.

Performansa dayalı ücret sistemi temelde işletmenin amaç ve hedeflerini (etkinlik ve verimliliğini) üst seviyelere taşınmaya odaklanmaktadır. İş gören açısından bakıldığında ise performansa bağlı ücret artışı, onun yaşam standartlarının yükselmesini sağlayacağı için motivasyon artışı sağlayacaktır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s. 271-272). Fakat yüksek ücrete sahip olma gayreti çalışan için aynı zamanda bir stres kaynağı da olmaktadır. Bu çalışmada performans değerlendirmenin iş görenler üzerinde yaratmış olduğu ücrete bağlı stresin etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışmada “Performans değerlendirmenin ücrete bağlı stres üzerinde nasıl bir etkisi vardır?” temel sorusuna cevap aranmaktadır. Yazın taramasında performans değerlendirme ile ücrete bağlı stres arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu bağlamda konuyu ilk kez ele alan araştırma olması çalışmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır.

Fazla ücret almak isteyen çalışanların daha fazla performans gösterip daha fazla emek sarf etmeleri çalışanlarda daha fazla stres altına girmelerine neden olmaktadır (Yılmaz, 2006, s. 97). Buradan hareketle ileri sürülen araştırmanın temel hipotezi:

H₁: Performans değerlendirme uygulamaları çalışanlar üzerinde ücrete bağlı stres yaratır.

Çalışma ampirik bir araştırma niteliğindedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, yazında ileri sürülmüş, geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış ölçeklerden yararlanılarak geliştirilmiştir. Araştırmada 238 anket geri dönüşü elde edilmiştir. Veri analizi 232 geçerli ankete dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma konusu olan “alınan ücretin strese etkisi” yapısı ile “performans değerlendirmesi” yapısının her birinde yüksek oranda iç tutarlılığın (güvenirliğin) sağlandığı görülmüştür. Cronbach’s alpha değerleri alınan ücretin strese etkisi yapısı için .80 ve performans değerlendirme yapısı için .93 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler; tanımlayıcı istatistik, açıklayıcı faktör analizi (EFA) ve çoklu regresyon yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi, yazında da belirtildiği gibi (Eskin ve ark., 2013), ücrete bağlı stres yapısının ücretten tatmin olma (yeterlilik) ve ücretin yarattığı stres (stres algısı) şeklinde iki boyutta incelenebileceğini ortaya koymuştur. Açıklayıcı faktör analizi performans değerlendirme yapısının bileşenlerinin ise hedeflerin belirginliği, adil olma, geribildirim verme ve değerlendirme sistemi şeklinde adlandırılarak dört boyutta incelenebileceğini ortaya koymuştur. Veri analizinin sonraki aşamalarında faktör analizlerinin sonucunda üretilmiş olunan ve bileşik değerler içeren bileşenler (değişkenler) esas alınmıştır.

Performans değerlendirme yapısı ile ücrete bağlı stres yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizde performans değerlendirme yapısının “hedeflerin belirginliği” ve “değerlendirme sistemi” adlı bileşenleri ile ücrete bağlı stres yapısının “ücretin yarattığı stres” adlı bileşeni arasında istatistik olarak anlamlı bir ilişki olduğu ($R^2 = .062$ ($F(4,209) = 4,542$, $p < .01$). belirlenmiştir. Hedeflerin belirginliğinin ücretin yarattığı stres üzerinde istatistik olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ($\beta = -.22$, $t(227) = -2.7$, $p < .01$) olduğu; performans değerlendirme sisteminin ücretin yarattığı stres üzerinde istatistik olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($\beta = .19$, $t(227) = 2,20$, $p < .05$) olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütlerde açık bir misyon ve vizyona sahip olma, çalışanların işletmenin planları ve hedefleri ile ilgili bilgilere sahip olması, bu hedefler doğrultusunda performans kriterlerinin belirlenmiş olması ve işletmede her iş için açık iş tanımlarının yapılması çalışanlarda performans değerlendirmelerinin yarattığı stres üzerinde negatif etkiye sahip olmakta ve stresi azaltmaktadır.

Diğer taraftan, örgütte çalışanların performans değerlendirme sisteminin önemini ve işletme performansına yaptığı katkısı biliyor olmaları, düzenli aralıklarla performans değerlemelerin yapılıyor olması, iş görenlerin becerilerini geliştirmek için iş rotasyonu ve iş zenginleştirme uygulanması çalışanlarda performans değerlendirmelerinin yarattığı stres üzerinde pozitif etkiye sahip olmakta ve stresi artırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme, performansa dayalı ücretlendirme, ücrete bağlı stres

Kaynakça

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management*, 4th Edition, Kogan Page.
- Aytaç, S. (2009). İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi. *Uludağ Üniversitesi İİBF*.
- Barutçugil, İ. (2002). *Stresi Anlamak ve Yönetmek. Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bedük, A. (2010). *Performans Değerlemesi. Karşılaştırılmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü*. Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya.

- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Büyükfırat, B. (2009). *Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yargı Yayıncılık, Ankara.
- Çalık, T. (2003): *Performans Yönetimi*, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, A. ve Şimşek, Ş. M. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Demir, S. (2007). *Performansa Dayalı Ücret Sistemleri*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Eskin, M., Harlak, H., Demirkıran, F. ve Dereboy, C. (2013). Algılanan Stres Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi. *New/Yeni Symposium Journal*, Cilt 51, Sayı 3, s. 132-140.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa/ Aktüel Kitabevi, Bursa.
- İncir, G. (2000). Performansa Dayalı Ücret Sistemi Bir Demotivasyon Aracı mıdır? *MPM Anahtar Dergisi*, Şubat.
- İzgi, C. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Milkovich, G.T., Newman, Jerry M. ve Gerhart, B. (2010): *Compensation*, 10th Edition, McGraw Hill.
- Öge, S. H., ve Şimşek, Ş. M. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eğitim Kitabevi, Konya.
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Kitabevi, Adana.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Summers, L. (2005). Integrated Pay for Performance: The High-Tech Marriage of Compensation Management and Performance Management. *Compensation & Benefits Review*, January, Vol.37.
- Şimşek, Ş. M. (2004). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya.
- Yılmaz, O. (2006). *Stresin Performans Üzerine Etkisi 40. Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Yıldız, Y. (2008). *Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücrete Yansıtılması ve Uygulamadan Bir Örnek*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

KİŞİYE ÖZGÜ ANLAŞMALAR VE ÇALIŞAN ÇIKTILARI: POZİTİF DUYGULARIN ARACI ROLÜ

Yasin Rofcanin

Warwick Üniversitesi, Warwick
İşletme Okulu
Örgütsel Davranış Bölümü
yasin.rofcanin@mail.wbs.ac.uk

Yrd. Doç. Dr.Mine Afacan Fındıklı

İstanbul Gelişim Üniversitesi
İİSBF
mmafacan@gelisim.edu.tr

ÖZET

Kişiy e özgü anlaşmalar, son zamanlarda hızla önem kazanmaktadır. Artan çalışmalar değ erlendirildiğinde, bu anlaşmaların insan kaynakları uygulamalarının yeni bir yüzü olabileceğ i düşünülebilir. Bu bağ lamda, bu çalışmanın amacı, kişiy e özgü anlaşmalar kavramını Türkiye’de değ erlendirmek, sonuçlarını ve aracı etkilerini araştırmaktır. 208 çalışan ve yöneticileri ile yapılan anket çalışmaları sonucunda, kişiy e özgü anlaşmaların yaratıcılık ve performans üzerinde pozitif etki yarattıkları gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, pozitif duygular, kişiy e özgü anlaşmalar ve çalışan çıktıları arasında aracı etkiye sahip olmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Kişiy e özgü anlaşmalar, pozitif duygular, yaratıcı davranışları, performans.*

1. Giriş

Kişiy e özgü anlaşmalar, çalışan ve yönetici arasında gerçekleştirilen ve tüm kuruma fayda sağlamayı amaçlayan anlaşmalardır (Rousseau, 2005). Takım ve kurumdaki diğ er çalışanların elde etmediğ i bu haklar, son zamanlarda örgütsel davranış yazınında önemli bir yer tutmuştur (Liao, Wayne, ve Rousseau, 2014; Anand, Vidyarthi, Liden, ve Rousseau, 2010; Vidyarthi, Chaudhry, Anand, e Liden, 2014). Bu bağ lamda, kişiy e özgü anlaşmaların öncülleri arasında çalışan-lider etkileşimi; sonuçları arasında ise kuruma bağlılık, proaktif çalışan davranışları ve çalışan memnuniyeti gelmiştir (Hornung, Rousseau, ve Glaser, 2009; 2008). Hızla büyüyen bu yazına katkıda bulunmak ve bu ölç eğ i Türkiye kapsamında geliştirmek amacıyla gerçekleştirdiğ imiz bu çalışmanın teme hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

2. Hipotezler

2.1. Kişiy e Özgü Anlaşmalar ve Çalışan Çıktıları

Kişiy e özgü anlaşmaları elde eden çalışanların, kuruma karşı bağlılık geliştirme ve elde ettikleri bu ayrıcalıklar karşısında geri ödeme güdüsü geliştirmeleri beklenmektedir (Janssen, 2000; 2003). Bu bağ lamda, bu hakları elde eden çalışanların kuruma olan bağlılıklarını test etmek ve geri ödeme davranışlarını analiz etmek amacı ile performans ve yaratıcı davranışları ele aldık. Bu tarz haklar elde eden çalışanların, yaptıkları işlerde daha yaratıcı olmaları ve geri ödemeleri beklenmektedir. Yeni eğitim şansı elde etmek, yükselmek ve yapılan işi başka şekilde yapmak, bu tarz anlaşmaların en temel örneklerindendir (Gilboa, Shirom, Fried, ve Cooper, 2008). Çalışan, yaratıcı şekilde

düşünme ve isini farklı şekilde yapma şansı elde eder. Bunun sonucunda, yaratıcı davranışlar gösterme eğiliminde bulunur.

Bu anlaşmaları elde eden çalışanların, aynı zamanda işlerini iyi şekilde yapmalar beklenmektedir. Kişiye özgü anlaşmalar, çalışanların işlerini daha iyi yapmaları ve iyi performans göstermeleri için gerekli fırsatları sağlar. Bu bağlamda, bu anlaşmaları elde eden çalışanlar, işlerini en iyi şekilde yapmaya ve gerektiği zaman problemlerle en verimli şekilde basa çıkmayı öğrenirler. Bu düşünceler kapsamında, kişiye özgü anlaşmaların çalışanların yaratıcı davranışlarını ve performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini savunabiliriz. Çalışmamızın ilk hipotezi aşağıdaki gibidir.

Hipotez 1: Kişiye özgü anlaşmalar ve çalışan performansı (çalışan yaratıcı davranışları ve performansı) arasında istatistiki anlamda olumlu bir ilişki yer almaktadır.

2.2. Pozitif Duyguların Aracı Rolü

Pozitif duygular, çalışanların yaratıcılıklarını geliştiren ve içinde bulundukları durumlardan daha iyi yararlanmalarını sağlayan duygu yoğunluklarıdır (Frijda, Mesquita, Sonnemans, ve van Goozen, 1991; Smith ve Kirby, 2001). Bu tarz kişiye özgü anlaşmaları elde eden çalışanlar, pozitif duygular hissedecek ve bunları yaptıkları işe yansıtacaklardır. Mutluluk, neşe, övünç ve enerji gibi pozitif duygular, kişilerin kendi işlerine daha bağlı hale gelmelerini ve yaptıkları işleri enerjik bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayacaktır. Bu bağlamda, pozitif duygular, kişiye özgü anlaşmaların pozitif etkilerini çalışan yaratıcı davranışları ve çalışan performansına taşıyacaktır. Bu çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 2: Çalışan pozitif duyguları, kişiye özgü anlaşmalar ve çalışan performansı (çalışan yaratıcı davranışları ve performansı) arasında istatistiki anlamda aracı etkiye sahiptir.

3. Metot

3.1. Yöntem

Bu çalışma, 208 çalışan ve yöneticilerini içeren bir örneklem kümesi ile gerçekleşmiştir. İngilizce eğitim veren bir üniversitenin son sınıf öğrencileri ve onların yöneticilerinin dâhil oldukları bir çalışma gerçekleşmiştir. Çalışanların yaratıcı davranışları ve performansları, yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir. Alanında güvenilirlikleri kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır.

3.2. Ölçekler

Kişiye özgü anlaşmalar: Rosen ve arkadaşları tarafından geliştirilen (2013) ölçek kullanılmıştır. Ölçek, sekiz ifadeden oluşmaktadır ve kişinin, kariyerini geliştirmeye yönelik ifadeleri içerir. Ölçeğin geçerliği, 88 olarak ortaya gösterilmiştir.

Yaratıcı davranışları: Kişilerin yaratıcı davranışları, Janssen ve arkadaşları tarafından, 2003 yılında geliştirilen ölçek tarafından ölçülmüştür. Ölçek, 8 ifadeden oluşmaktadır. Geçerlik değeri, .92 olarak ölçülmüştür.

Performans: Kişilerin performansı, Gilboa ve arkadaşları tarafından geliştirilen (2008) ölçek ile ölçülmüştür. 6 ifadeden oluşan bu ölçeğin geçerliği, .92 olarak sonuçlanmıştır.

Pozitif duygular: Çalışanların pozitif duyguları, Van Katwyk ve arkadaşlarının geliştirdikleri (2000) ölçek ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik değeri, .92 dir.

3.3. Yöntem

Çalışanların çıktıları, yöneticileri tarafından değerlendirildikleri için hiyerarşik lineer regresyon modellemesi kullanılmıştır. Aracı etkileri analiz etmek için, Monte Karlo

yöntemi uygulanmıştır. Analizler öncesinde, doğrulayıcı edici faktör analizleri uygulanmış ve ölçeklerin geçerlilikleri yeniden test edilmiştir.

Tablo 1, ortalama, standart sapma ve korelasyon sonuçlarını içermektedir. Tablo2’de, analiz sonuçlarını içermektedir.

Hipotez 1, kişiye özgü anlaşmalar ve çalışan çıktıkları arasında pozitif bir ilişki olduğunu on görmüştür. Sonuçlar, bu ilişkiyi doğrulamıştır (yaratıcı davranışları için; $\gamma = .24$, $p < .01$; performans için; $\gamma = .32$, $p < .01$). Hipotez 2, pozitif duyguların aracı etkiye sahip olduğunu on görmüştür. Sonuçlar, bu hipotezi doğrular niteliktedir (yaratıcı davranışları için; $\gamma = .08$, $p < .05$; 95% CI = [0.023 / 0.101]; performans için; $\gamma = .13$, $p < .01$; 95% CI = [0.023 / 0.117]).

4. Tartışma

Bu çalışmanın en önemli katkılarından biri, son zamanlarda hızla önem kazanmaya başlayan kişiye özgü anlaşmalar konusun Türkiye’de ilk defa yapılmış olması ve bu çalışmanın Türkiye yazınına kazandırılmış olmasıdır. Ölçeğin Türkiye’de uyarlanması dışında, çalışmanın diğer önemli katkısı, daha önce test edilmemiş aracı değişkenlerin modele dâhil edilmiş olmasıdır. Bu katkı, kişiye özgü anlaşmalar yazınının dışında, psikolojik sözleşmeler, sosyal değişim teorisi ve bununla alakalı birçok alana önemli katkılarda bulunmaktadır.

Çalışmanın kendi içinde bazı limitleri yer almaktadır. En önemli limit, çalışanların orta ve üst düzey yönetici olmuş olmalarıdır. Bu durum, onların kişiye özgü anlaşmaları elde etmelerini kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte, bu çalışmada, kültürel değerlerin etkileri incelenmemiştir. Türk is kültürünün grup-ici değerlere önem verdiği düşünüldüğünde, kişiye özgü anlaşmalar elde etmenin zor bir süreç olduğu düşünülebilir. İleriki çalışmalar, kişiye özgü anlaşmaların bu yönünüz analiz edebilir.

Kaynakça

- Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., ve Rousseau, D. M. (2010). “Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality”, *Academy of Management Journal*, 53, pp. 970-988.
- Frijda, N. H., Mesquita, B., Sonnemans, J., ve van Goozen, S. (1991), “The duration of affective phenomena or emotions, sentiments, and passions”, In K. T. Strongman (Ed.), *International review of studies on emotion*, (pp. 187-225). Chichester: Wiley.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008), “A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects”, *Personnel Psychology*, 61, pp. 227-271.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., ve Glaser, J. (2008), “Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals”, *Journal of Applied Psychology*, 93, pp. 655-664.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., ve Glaser, J. (2009), “Why supervisors make idiosyncratic deals”, *Journal of Managerial Psychology*, 24, pp. 738-764.
- Janssen, O. (2000), “Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior”, *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 73, pp. 287-302.
- Janssen, O. (2003), “Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfaction with co-workers”, *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 76, pp. 347-364.
- Liao, C., Wayne, S., Rousseau, D. M. (in press), “Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review”, *Journal of Organizational Behavior*.

- Smith, C. A., ve Kirby, L. D. (2001), "Towards delivering on the promise of appraisal theory", In K. Scherer, A. Schorr, & T. Johnstone (Eds.), *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research*, (pp. 121-138). New York: Oxford University Press.
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., ve Kelloway, E. K. (2000), "Using the job-related affective well-being scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, pp. 219-230.
- Vidyarthi, P.R., Chaudhry, A., Anand, S., ve Liden, R.C. (2014), "Flexibility i-deals: How much is ideal?" *Journal of Managerial Psychology*, 29, pp. 246-265.

Tablo 1: Ortalama, standard sapma, korelasyon ve ic-gecerlilik degerleri

Degiskenler	Ortalama	SS	1	2	3	4	5
1 Kisiye ozgu anlasmlar	3.62	.63	(.86)				
2 Pozitif duygular	4.04	.61	.27**	(.88)			
3 Calisan yaratici davranislari	3.56	.62	.24**	.22*	(.89)		
4 Calisan performansi	3.92	.94	.27**	.31**	.35**	(.94)	
5 Kisilik	3.93	.67	.21**	.14	.15*	.21*	(.88)

Notlar:

n = 208

* $p < .05$ ** $p < .01$.

İc gezerlilik degerleri, parantez icinde verilmiştir.

Tablo 2: Hiyerarşik lineer modelleme sonuqları

	Pozitif duygular		Performans		Yaratıcı davranışları					
	Model 2		Model 3		Model 4		Model 3		Model 4	
Intercept	3.392**	(0.053)	3.853**	(0.052)	3.853**	(0.058)	3.684**	(0.032)	3.689**	(0.037)
Kişilik	0.056*	(0.033)	0.043**	(0.023)	0.073*	(0.037)	0.056**	(0.021)	0.068*	(0.056)
Kişiyeye özgü anlaşmalar	0.676**	(0.068)	0.515**	(0.063)	0.322**	(0.074)	0.289**	(0.042)	0.073**	(0.045)
Pozitif duygular					0.083*	(0.043)			0.248**	(0.032)
Model Sapması	74.525**		55.854**		18.062**		43.673**		29.558**	
Seviye 1 Değişimi	0.645	(0.056)	0.302	(0.035)	0.267	(0.035)	0.195	(0.012)	0.145	(0.034)
Seviye 2 Değişimi	0.026	(0.056)	0.063	(0.037)	0.079	(0.033)	0.034	(0.023)	0.042	(0.036)

Note. N = 208

* $p < .05$

** $p < .01$

ÇALIŞANLARIN BİREYLERARASI İLETİŞİM BECERİLERİ VE BİREYSEL PERFORMANS ALGILARI ETKİLEŞİMİ: İSTANBUL'DA ÖZEL BİR HASTANE ÇALIŞANLARI ÖRNEKLEMİ

Dr. Eylem ŞİMŞEK

Muharip Hava Kuvveti Komutanlığı
ekocarslan@yahoo.com

ÖZET

Bu çalışmada çalışanların bireylerarası iletişim becerileri ve bireysel performans algıları arasındaki etkileşimin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın pilot örneklemini İstanbul'da kurumsallaşmış özel bir hastanede çalışan 74 doktor/hemşiredir. Eksik veriler ve uç yanıtlayıcılar çıkarılarak toplam 68 katılımcının verisi analiz edilmiştir. Bireylerarası iletişim becerileri ölçeği (Korkut, 1996) ve bireysel performans ölçeği (Borman ve Motowidlo, 1993 ile Beffort ve Hattrup, 2003) veri toplama araçlarıdır. Nicel paradigma kapsamında betimsel model, ilişkisel model, karşılaştırmalı model kullanılmıştır. İletişim becerileri ölçeğinin Korkut (1996)'un çalışmasındaki gibi tek boyutlu olduğu belirlenmiştir. Verilerin analizi sonucu, çalışanların iletişim becerileri ve performans değerlendirmelerinin olumlu eğilimde olduğu tespit edilmiştir. İletişim becerileri ile bireysel performans ($r = .335, p \leq .01$), görev performansı ($r = .285, p \leq .01$) ve bağlamsal performans ($r = .348, p \leq .01$) arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler bulunmaktadır. İletişim becerileri sırasıyla bireysel performanstaki varyansın %11.2'sini, görev performansında % 8.1'ini ve bağlamsal performansda %12.1'ini açıklamaktadır. İletişim becerilerinin en çok bağlamsal performans üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Performans hedefine ulaştıran seçme, yerleştirme, eğitim faaliyetlerinde iletişim becerilerinin dikkate alınması ve geliştirilmesi önemlidir.

Anahtar kelimeler: İletişim becerileri, bireysel performans algısı, bağlamsal performans, görev performansı, sağlık sektörü

1. Giriş

İnsan toplumsal bir varlıktır. Çevresindeki diğer insanlarla çeşitli gereksinimlerle iletişimde bulunmaktadır. Toplumsal ilişkiler sistemi bağlamında iletişime ilişkin şu sınıflandırmanın yapıldığı görülmektedir: Bireylerarası iletişim, grup iletişimi, örgütsel iletişim ve toplumsal iletişim. Söz konusu sınıflandırmada iletişimde bulunan birey sayısındaki artışa odaklanılmıştır. Grup, örgütsel ya da toplumdaki iletişim pratikleri, bireylerarası iletişim deneyimlerinden ayrı düşünülemez. Bireylerarası iletişim bireyin yaşam deneyimlerin en önemli belirleyicilerindendir. İletişim becerileri ise tüm iletişim katmanlarında iletişim pratiklerinin kalitesinin belirleyicisidir. Örgütlerin temel amacı yüksek performans gösteren bireylerle çalışmaktır. İletişim becerileri, insan kaynakları çalışmalarında en çok istenen özelliklerdendir. İletişim becerileri bazı performans değerlendirmelerinde bizzat performansın bir boyutu olarak ele alınabilmektedir. Bu çalışmada çalışanların bireylerarası iletişim becerilerinin bireylerin gösterdikleri performans algılarındaki rolü sorgulanmaktadır.

2. Kavramsal Temel

Birey yaşamda bir bütünün parçasıdır. Bireylerin yapısı izolasyona değil iletişimde bulunmaya uygundur. Bireylerin yaşamlarını sağlıklı ve mutlu bir şekilde devam ettirmeleri iletişim kaliteleriyle ilişkilidir. Bireylerin yaşamı genellikle iş yaşamı ve iş dışındaki yaşam olarak sınıflanmaktadır. İş yaşamındaki ilişkiler, örgütsel iletişimin bir boyutudur. Örgütsel iletişim, örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde yaşamsal öneme sahiptir. Örgütsel iletişimin bireyin yaşamındaki rolü üzerine yapılan araştırmalar, örgütsel iletişimin tahmin edilenin çok üzerinde bir önemi olduğunu göstermektedir. Örgütsel iletişim zenginlik, kariyer, medeni durum gibi demografik değişkenler ve kişilik yapısından öte bireyin yaşam doyumunda önemlidir (Şimşek, 2011).

Örgütleri oluşturan temel unsurlar yapı, insan ve çevre olarak tanımlanmaktadır. Bu üç unsuru birbirine bağlayan temel öge iletişimdir. Örgütün oluşturulması, ortak bir hedefe yönelmesi, yaşamının sürdürülmesi, yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi, sosyalleşme örgütsel iletişime bağlıdır. Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün oluşturulmasını ve aktarılmasını, örgüt içindeki ilişkilerin düzenlenmesini ve bilgi aktarımını sağlamaktadır (Şimşek, 2011). İletişim teknolojilerinin gelişimi, hizmet sektörünün yaygınlaşması, üretim sektörü çalışanlarının daha çok takım çalışması, uyuma gereksinim duyması örgütsel iletişimi her zamankinden daha önemli hale getirmiştir (Baker, 2002).

Örgütsel iletişim bir alan olarak oldukça parçalı ve karmaşık yapıdadır (Baker, 2002). Biçimsel-biçimsel olmayan (Gürüz & Eğinli, 2008, s.178), dikey-yatay-çapraz iletişim sınıflandırmaları (Tutar, Yılmaz, & Erdönmez, 2005, s.71), örgütün bürokratik, rol, görev ya da birey kültürüne sahip yapısı (Boseman & Phatak, 1989), güçlü-zayıf ya da baskın-alt kültürlerin oluşumu (Akıncı, 1998) örgütsel iletişime farklı bakış açıları getirmektedir. Ancak, örgütsel iletişime ilişkin sınıflandırmaların ortak noktası, hepsinin genellikle bireylerarası ilişkilerin ve bilgi alışverişinin nasıl şekillendiğine dayanmasıdır. Bireylerarası ilişkilerin kalitesi üstlerle, çalışma arkadaşlarıyla, astlarla iletişimi, iletişim iklimini, örgütle bütünleşmeyi, geribildirim, bilgi paylaşımını belirleyen en önemli unsurlardandır.

2.1. Örgüt yaşamında bireylerarası iletişim becerileri

Tubs ve Moss (1974) bireylerarası iletişim için; iletişim sürecine katılanların belirli yakınlıkta olması, tek yönlü değil karşılıklı mesaj alışverişi olması ve bu mesajların sözlü ve sözsüz nitelikte olması gerektiğini belirtmektedir (aktaran: Dökmen, 1994, s.24). Dökmen(1994, s.26) bireylerarası iletişimdeki yüzyüze olma şartına katılmamaktadır. Bireylerarası iletişim bu bağlamda sözlü ve sözsüz iletişim olarak sınıflandırılmaktadır. Sözlü iletişim dil ve dil ötesi eşdeyişle neyin nasıl söylendiğiyle ilgilenmektedir. Sözsüz iletişim ise yüz ve beden dili mesajları, bedensel temas, mekan kullanımı ve kullanılan araçlar olarak sınıflanmaktadır. Nitekim, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve ağ toplumu yapısı bireylerarası iletişime ilişkin yüzyüze olma şartını kendiliğinden ortadan kaldırmıştır. Bireyin sosyal paylaşım ağlarından diğer bireyleri hesabına eklemesi ya da silmesi, içerik paylaşma, yorum yapma gibi eylemler bireylerarası iletişimin belki başlamasında değil ama sürdürülmesinde etkili olmaktadır (Öztürk & Akgün, 2012).

Bireylerarası iletişim kalitesini belirleyen unsurlar kendini tanımak, karşısındakini tanımak, anlamak, anlatmak, anlaşmak olarak ifade edilmektedir (Gürüz, 2005, s.22). İletişim becerileri, sözlü iletişim, sözsüz iletişim, dinleme, kendini ifade etme, konuşma, kendini açma, güven sağlama, çatışmaların çözümü, dinleme ve tepki verme gibi alanlarda incelenmektedir (Johnson, 1993). Etkili dinleme, kendini ifade edebilme,

karşısındakini anlama ve kendisini onun yerine koyabilme, sözel ve sözsüz mesajları algılayabilme becerileri, temel bireylerarası iletişim becerilerindendir (Rutherford, Mathur & Quinn, 1998). İletişim becerileri sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme olarak da özetlenebilmektedir (Baker ve Shaw, 1987; Egan 1994, aktaran: Korkut, 2014). Korkut (2014) iletişim becerilerinin hangi becerileri içerdiğine ilişkin uzlaşma olmadığını belirtmektedir. İletişim becerilerini etkili dinleme ve etkili (sözel ya da sözel olmayan) tepki verme olarak sınıflandırmaktadır.

İletişim genellikle bilgi alışveriş süreci olarak alanyazında tanımlanmaktadır. Oysa bu tanım iletişim için oldukça eksik ve sınırlıdır. İletişimin amaçlarından birisi ortak anlamları oluşturabilmek ya da karşı tarafı etkileyebilmektir. İletişim becerileri kaynak ile alıcı arasının ortak referans çerçevesinin anlaşılmasında ve geliştirilmesinde önemlidir. İletişim becerisi mesaj paylaşımı sürecinde doğru kodlamayı ve kodaçımını yapabilmek, uygun geribildirim verebilmek, uygun kanalı kullanmak, gürültünün olumsuz etkilerini algılayabilmek ve iletişim sürecinden soyutlayabilmek, kaynak ve alıcıyı, eşdeyişle kendini ve karşısındakini tanımak ve anlamakla ilişkilidir. İletişim becerileri yardımıyla birey karşısındaki bireyin kodladığı mesajı daha iyi çözebilmekte ve farklı alternatifleri değerlendirerek uygun davranış ve tutumları iletebilmektedir (Korkut, 1996). Mevlana'nın "*körler çarşısında ayna satma, sağırılar çarşısında gazel okuma*" dizeleri iletişim becerilerinin iletişim sürecindeki rolünü vurgulamaktadır.

Örgütlerde özellikle farklı rol ve statülerde (ast-üst-paydaş gibi) iletişim beklentileri farklıdır. İletişim becerileriyle bireylerin çevrelerindeki ipuçlarını değerlendirerek rol ve beklentilere uygun sağlıklı tutum ve davranışları göstermesi gereklidir. Birey eğer kendisini ve duygularını ifade etmekte zorlanıyorsa, karşısındakini anlayamıyorsa, problem çözme becerilerinden yoksun ise genellikle yaşam deneyimleri olumlu yönde olmayacaktır. Bu tür bireyler çalışma yaşamlarında da daha izole, yalnız ve mesleki ve kariyer gelişiminde dezavantajlı olacaktır. İletişim becerileri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin yükseklik derecesi dikkat çekicidir ($r=.60$) (xx). Problem çözme becerileri ise örgütsel stresin göstergeleri olan depresyon ve kaygıyla ilişkilidir (Flett, Hewitt, Blankstein, Solnik & Brunschot, 1996)

2.2 Bireylerarası İletişim Becerileri ve Performans İlişkisi

Örgütler yüksek performans gösteren bireylere gereksinim duymaktadır. Performans genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunu nicel ve/veya nitel olarak değerlendirmeyi ifade etmektedir (DPT, 2006). Performans, görev ve bağlamsal performans boyutlarıyla ele alınmaktadır. Görev performansı, işle ilgili görevlerin gerçekleştirilmesini değerlendirmektedir. Bağlamsal performans ise görev dışında kalan ancak örgüte yararlı olan faaliyetlerin değerlendirilmesiyle ilişkilidir.

Hiçbir kurum ya da organizasyon, performansı ne olursa olsun, çevresindeki bireylerle sorunlu ilişkileri olan işgörenlerle çalışmak istememektedir. McLaughlin (1992) olumlu tutumlar, davranışlar, sorumluluk ve adaptasyon gösteren, iletişim kuran, öğrenmeye devam eden, düşünen ve diğer bireylerle çalışabilen bireylerin daha tercih edilir olduğunu ortaya koymuştur. Pek çok yabancı kökenli çalışmada bireylerarası ilişkiler ve iletişim temel istihdam becerilerinin ilk sıralarında yer almaktadır (Oneil, Allred & Baker, 2014, s.18).

Yöneticiler, örgütteki bireylerin diğer bireylerle uyumlu, barışçı bir ortamda çalışması beklentisindedir. Çalışanlar arasında sorun, kavga, çatışma yerine yardımseverlik, anlayış gibi olumlu tutum ve davranışlar performans değerlendirmelerinde dikkate alınmaktadır. Bireylerarası iletişim becerileri, bireylerin karşılaştıkları sorunların etkin olarak çözümünde önemli role sahiptir. İletişim becerilerinde yeterince gelişme sağlayamayan

bireyler daha az uyum göstermektedir (Elliott ve Gresham, 1993; Dodge ve Price, 1994). Kurtyılmaz (2005) iletişim becerilerindeki yetersizliğin bireylerin saldırganlık davranışındaki en önemli belirleyicilerinden olduğunu ve saldırganlığı artırdığını rapor etmiştir. İletişim becerilerinin, bireylerin problem çözme becerileriyle ilişkili olduğunu ve birbirinden ayrılması güç yapılar olduğunu belirtmektedir.

İletişim örgüt yaşamında da içerik ve ilişki boyutlarında değerlendirilebilir. İletişim becerilerinin en önemli iki yönü, bireyin kendini ifade edebilmesi ve diğer bireyleri anlayabilmesi ve ilişkileri düzenleyebilmesidir (Korkut, 1996). İlişkiler çoğunlukla içeriği de belirleyebilmektedir. Bireyin kendini ifade edememesi ya da uygun tepkiler verememesi bireylerarası ilişkilerde sorunlara neden olmaktadır. Bireylerarası ilişkilerdeki sorunların içerik akışını da etkileyebileceği, bilgi akışındaki eksikliklerin örgütün hedeflerine ulaşmasını engelleyeceği ve genel bireysel ve örgütsel performansı da düşüreceği açıktır (Bowen, 1997). Bu bağlamda iletişim becerileri bireylerin örgüt yaşamındaki deneyimlerini şekillendiren unsurlardandır. Buna rağmen iletişim doyumu, iletişim kalitesi gibi kavramlarla örgütsel iletişim pratikleri değerlendirilmesine rağmen bireysel anlamda ve örgütsel bağlamda iletişim becerilerine ağırlık verilmediği görülmektedir. İletişim becerileri genellikle psikolojik danışma ve eğitim alanlarında odaklanılan konulardır. Oysa çalışanların iletişim becerilerinin geliştirilmesi örgütsel iletişimin gelişimi anlamına gelmektedir.

Örgütsel iletişimin performansla ilişkisi bilinmektedir (Snyder ve Morris, 1984; Pincus, 1986; Jui, Colin ve JungUao, 2006; Campbell vd., 1990). Çalışmalarda örgütsel iletişim çoğunlukla örgüt yapısına, amaçlarına ya da kültürüne bağlı olarak değerlendirilmektedir. İletişimin aracı değişken olarak performansla ilişkisinin ele alınması da yaygındır (Pettit, Goris & Vaught, 1997). İletişim; örgütteki genel iletişimin pratiklerinin değerlendirilmesi ya da ast-üst iletişimi bağlamında ele alınmaktadır. İletişim, doğrudan performansın bir boyutu olarak da görülebilmektedir. Erkuş ve günlü (2009) iletişim tarzlarının iş performansına ilişkin ilişkileri incelikleri çalışmalarında aktif iletişim tarzının hem öz yeterliliği hem de iş performansı belirlediğini tespit etmiştir. Bireylerarası iletişim kalitesinin, bireylerin kendi performans algılarını ne ölçüde yordadığına ilişkin Türk kültürüne özgü dolaysız bir çalışmaya rastlanmamıştır.

3. Araştırmanın Amacı

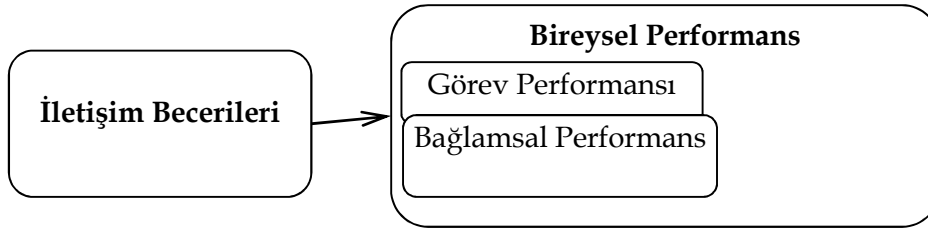
Bu araştırmanın temel amacı, sağlık sektöründe bireylerarası ilişkilerin kalitesinin bireyin görev ve bağlamsal performans değerlendirmelerindeki rolünü sorgulamaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

- Bireylerarası iletişim becerilerinin alt boyutları bulunmakta mıdır?
- Bireylerarası iletişim becerileri ile görev ve bağlamsal performans değerlendirmeleri arasındaki etkileşim nasıldır?
- bireylerarası iletişim becerileri, görev ve bağlamsal performans üzerinde ne kadar varyans açıklamaktadır.

4. Araştırma Yöntemi

Bireylerarası iletişim kalitesi ile performans değerlendirmeleri arasındaki etkileşimi sorgulayan bu çalışmada nicel paradigma kapsamında betimsel, ilişkisel ve karşılaştırmalı model kullanılmıştır. Betimsel model kapsamında örnekleme ait betimsel istatistik sonuçları (örneklem sayısı, minimum ve maksimum puanlar, ortalama ve standart sapmalar) rapor edilmiştir. İlişkisel model kapsamında; bireylerarası iletişim kalitesi ve algılanan performans arasındaki korelasyon tabloları sunulmuş ve analiz edilmiştir. Karşılaştırmalı model kapsamında ise; demografik verilere (bağımsız değişken) göre

iletişim becerileri ve performans algılarındaki farklılıklar varyans analizleriyle test edilmiştir. Regresyon analizleriyle bireylerarası iletişim kalitesinin ve demografik verilerin bireysel performansı ne ölçüde yordadığı belirlenmiştir. Değişkenler ve alt boyutlarını içeren araştırma modeli Şekil 1.'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

4.1. Anakütle ve Örneklem:

Araştırmanın sağlık sektöründe çalışan sağlık personeli üzerinde yapılması planlanmıştır. İstanbul'da kurumsallaşmış özel bir hastane çalışanlarından veri toplanmıştır. Bu çalışmada 74 katılımcının verisi toplanmıştır. Eksik veriler ve uç yanıtlayıcıların verileri ayıklanmıştır. Öncelikle verilerin doğruluğu kontrol edilmiş, eksik verisi olan 2 katılımcının ve $z < -3,29$ ve $Z > 3,29$ aralığındaki 4 tek değişkenli uç yanıtlayıcının verisi silinmiştir. Temel regresyon ve varyans analizi varsayımları olan normallik ve doğrusallık (linearity) test edilmiştir. Varsayımlar karşılanmaktadır. Toplam 68 katılımcının verisi analize alınmıştır.

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada veri toplama araçları olarak bireylerarası iletişim becerileri ölçeği ve bireysel performans değerlendirme ölçeği kullanılmıştır.

Bireylerarası iletişim becerileri ölçeği: Korkut (1996) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek beşli Likert tipi şeklinde "tamamen katılıyorum=5" seçeneği ile "kesinlikle katılmıyorum=1" aralığında 25 maddeden oluşmaktadır. Toplam puan arttıkça bireylerarası iletişim becerileri artmaktadır. Ölçeğin tek faktör yapısı altında toplandığı belirtilmiştir. Geçerlik çalışması yapılan örneklemin öğrenci olması nedeniyle iletişim becerilerinin ayrışmamış olabileceği ifade edilmiştir. Bu çalışmada yapılan faktör analizinde de ölçek maddelerinin tek boyut altında toplandığı görülmektedir. Ancak faktör analizinin küçük bir örnekleme yapıldığı göz önünde bulundurulmalıdır. Ölçeğin iç tutarlılığı Cronbach alpha= .80, test yeniden test güvenilirliği .76dır. Bu çalışmada bireylerarası iletişim becerileri ölçeğinin Cronbach alpha katsayısı .897'dir.

Bireysel performans ölçeği: Borman ve Motowidlo (1993) ve Beffort ve Hatstrup (2003) tarafından geliştirilmiş ve Karakurum (2005) tarafından uyarlamıştır. Toplam 11 ifadeden oluşan bireysel performans değerlendirme ölçeği, Ölçek beşli Likert tipi şeklinde, "tamamen katılıyorum=5" seçeneği ile "kesinlikle katılmıyorum=1" aralığında tasarlanmıştır. Ölçek bireysel performansı görev performansı ve bağlamsal performans boyutlarıyla ölçmektedir. Toplam puan arttıkça algılanan bireysel performans artmaktadır. Görev performansının iç tutarlılığı Cronbach alpha= .94, bağlamsal performansın Cronbach alpha= .71'dir. Bu çalışmada bireysel performans ölçeğinin Cronbach alpha katsayısı ise .792 olarak hesaplanmıştır. Görev ve bağlamsal performansın Cronbach alpha katsayısı değerleri sırasıyla .757 ve .71'tir.

5. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde iletişim becerileri ve bireysel performans algısı ölçeklerine yönelik sırasıyla faktör analizi, betimsel istatistik, korelasyon ve regresyon sonuçları rapor edilmiştir. Örgütsel sessizlik, kişilik ve yaşam doyumu

Bireylerarası iletişim becerileri ve bireysel performans değerlendirmelerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları Tablo 1’dedir. Ölçeklerinin minimum-maksimum puanları, ortalama değerler ve standart sapmalar incelenmiştir. Bireylerarası iletişim becerisi toplam puan ortalaması (M=4.22, SS=.35) olarak belirlenmiştir. Bireysel performans algısı ortalaması (M=4.29, SS=.38) da oldukça yüksektir. Görev performansı (M=4.29, SS=.38) ile bağlamsal performans (M=4.29, SS=.38) Katılımcıların genel olarak hem iletişim becerisi hem de bireysel performans bağlamında kendileri hakkında olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Bireyler arasında en çok görüş farklılığı bağlamsal performansa ilişkindir.

Tablo 1. İletişim Becerileri ve Bireysel Performans Ölçeklerinin Betimsel İstatistiği

Ölçekler	N	Min.	Maks.	Ort.	Std. Sap.
İletişim Becerileri	68	3,46	4,96	4,2259	,35186
Bireysel Performans	68	3,45	5,00	4,2917	,37651
Görev Performansı	68	3,50	5,00	4,3179	,40157
Bağlamsal Performans	68	3,00	5,00	4,2218	,45078

Araştırmanın temel değişkenleri bağlamında yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo2.'de verilmiştir. Buna göre iletişim becerileri ile bireysel performans arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki vardır ($r = .335$, $p \leq .01$). İletişim becerilerinin bireysel performansın alt boyutlarından bağlamsal performans ile ($r = .348$, $p \leq .01$) görev performansına oranla ($r = .285$, $p \leq .01$) daha güçlü ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2. İletişim Becerileri ile Bireysel Performans ve Alt Boyutları İlişkisi

	1	2	3	4
(1) İletişim Becerileri	1	.335**	.285*	.348**
(2) Bireysel Performans		1	.964**	.773**
(3) Görev Performansı			1	.576**
(4) Bağlamsal Performans				1

İletişim becerilerinin bireylerin performans algılarındaki ne ölçüde varyans açıkladığına ilişkin olarak bir seri adımsal regresyon analizi yapılmıştır. İletişim becerilerinin bağımsız değişken olarak alındığı analizlerde ilk olarak bireysel performans bağımlı değişken olarak atanmıştır. Tablo 3.’de sunulan analiz sonucuna göre örgütsel iletişim becerisi ortalamalarındaki değişiklikler sonucunda bireysel performans ortalamaları da anlamlı ölçüde değişmektedir [$F(1,66) = 8.320$, $p < .01$]. Eşdeyişle iletişim becerileri

arttıkça bireylerin performansların ilişkin algıları da olumlu olmaktadır. İletişim becerileri bireysel performanstaki varyansın %11.2'sini açıklamaktadır.

Tablo 3. İletişim becerilerinin bireysel performans üzerinde açıkladığı varyansa yönelik regresyon analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	β	t	p
1	,335 ^a	,112	,098	,313	6,176 2,884	,000 ,005

İkinci olarak iletişim becerileri bağımsız, görev performansı ise bağımlı değişken olarak adimsal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.'de sunulmuş olup iletişim becerisi arttıkça görev performansı da anlamlı olarak artmaktadır [F (1,66) = 5.834, p <.05]. İletişim becerileri görev performansındaki varyansın %8.1'ini açıklamaktadır.

Tablo 4. İletişim becerilerinin görev performansı üzerinde açıkladığı varyansa yönelik regresyon analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	β	t	p
2	,285 ^a	,081	,067	,250	7,022 2,415	,000 ,018

Son olarak iletişim becerilerinin bağımsız, bağlamsal performansın bağımlı değişken olduğu bir adimsal regresyon analizi yapılmış olup Tablo 5.'de sunulmuştur. İletişim becerileri ortalamalarındaki farklılık bağlamsal performans ortalamalarında da anlamlı farklılığa neden olmaktadır [F (1,66) = 9.076, p <.01].

Tablo 5. İletişim becerilerinin bağlamsal performans üzerinde açıkladığı varyansa yönelik regresyon analizi

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	β	t	p
3	,348 ^a	,121	,108	,271	8,054 3,013	,000 ,004

5. Sonuç ve Değerlendirmeler

Bu çalışmada sağlık sektöründe çalışan bireylerin iletişim becerilerinin bireysel performans algılarındaki rolü tartışılmıştır. Sağlık sektörü, bireye odaklanan yapısı gereği iletişime duyarlıdır. Bu alanda iletişim ve empatiye ağırlık veren çalışmalara rastlanmaktadır. Sağlık sektöründe çalışan bireylerin kendi iletişim becerilerinin, performans algılamalarıyla ilişkisi korelasyon, regresyon ve varyans analizleri ile incelenmiştir. Çalışanların iletişim becerileri ve performans algılamaları negatif eğilimlidir. Eşdeyişle genellikle bu boyutlarda kendileri hakkında olumlu değerlendirmeler yapmışlardır. Korelasyon analizleri sonucuna göre iletişim becerileri, bireysel, görev ve bağlamsal performansla ilişkilidir. İletişim becerileriyle en güçlü ilişki bağlamsal performans boyutundadır. Bu durum görev performansında standart jargon ve davranış kalıplarının kullanıldığı ile açıklanabilir. Bağlamsal performans görev performansına göre daha incelikli ve yaratıcı olmayı gerektirmektedir. Kendi görevi olmadığı halde başkalarına yardım etmek, diğer bireylerin sosyalleşmesine, gelişimine katkıda bulunmak gelişmiş iletişim becerilerini gerektirmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre iletişim

becerileri tüm performans boyutları ortalamalarında anlamlı değişim yaratmaktadır. İletişim becerilerinin en çok bağlamsal performans üzerinde etkili olduğu ve %12.1 varyans açıkladığı belirlenmiştir. İletişim becerileri, durumsal performans üzerinde % 8.1 ve bireysel performans üzerinde %11.2 varyans açıklamaktadır. Bu durum iletişim becerilerinin yüksek performans gösterebilecek adayları belirlediği şeklinde yorumlanmaktadır. Örgütler örgütsel iletişimin tasarımında bireylerarası iletişim pratiklerinin kalitesine ve çalışanların iletişim becerilerinin geliştirilmesine odaklanmalıdır. Bu tür uygulamalar örgütü zenginleştirerek hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Kaynaklar

- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim.
- Baker, K. A. (2002). *Organizational communication*. Chapter 13. Retrieved 10 May 2010 from: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>.
- Beffort, N. ve Hattrup, K. (2003) Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8, (1), 17-32.
- Borman, W.C. ve Mottowidlo, S.J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance" içinde Schmitt N. ve Borman W.C. (eds.) *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey Bass., 71-98.
- Boseman, G. ve Phatak, A. (1989). *Strategic management: Text and cases*. New York: Wiley.
- Campbell J.P., Wise, L.L. ve Mc Henry, J. (1990) Identifying optimal predictor composites and testing for generalizability across jobs and performance factors. *Personnel Psychology*, 43, 355-365.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2009). İletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin çalışanların iş performansına etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 7-24.
- Gürüz, D. ve Eğinli, A. T. (2008). *İletişim becerileri, anlamak- anlatmak-anlaşmak*. Ankara: Nobel.
- Jui, C., Colin, S. ve JungUao, H. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242 - 249.
- Karabey, C. ve Karcioğlu, F. (2008). Yöneticilerin İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2):25-42
- Karakurum, M. (2005). *The effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a Turkish public organization*. Unpublished Master Thesis, Ankara: METU.
- McLaughlin, M. (1992). *Employability skills profile: What are employers looking for?*(Report 81-92-E). Ottawa, ON: Conference Board of Canada.
- O'Neil, H.F., Allred, K. ve Baker, E. (2014). Review of workforce readiness theoretical frameworks. içinde H.F O'Neil (ed) *Workforce readiness: Competencies and Assessment*, New York: Lawrence Erlbaum.
- Pettit, J.D., Goris, J.R. ve Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 34(1), 81-98.
- Snyder, Robert A. ve Morris, James H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 461-465.

- Şimşek, E. (2011). *Örgütsel iletişim ve kişilik özelliklerinin yaşam doyumuna etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: Kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 101-122
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2005). *İşletme becerileri grup çalışması*. Ankara: Nobel.

İŞ STRESİ SANAL KAYTARMA ÜZERİNDE ETKİLİ MİDİR?

Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

Sakarya Üniversitesi
İşletme Fakültesi
rkutanis@sakarya.edu.tr

Ahmet KARAKİRAZ

Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
akarakiraz@sakarya.edu.tr

Mustafa ARAS

Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
maras@sakarya.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, çalışanların sanal kaytarma davranışı sergilemelerinde iş stresinin bir rolünün olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır. Çalışmanın örneklemini İstanbul, Sakarya ve Kocaeli illerinde çalışan ve işinin büyük bir kısmında internete bağlı bir bilgisayar kullanan 560 kişi oluşturmaktadır. Çalışanlardan veri elde etmek amacı ile hazırlanan anket formu, oluşturulan internet sitesi aracılığı ile çalışanlara ulaştırılmıştır ve alınan yanıtlar veri tabanına kaydedilmiştir. Verilerin analizinde istatistik paket programlarından faydalanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre iş stresi alt boyutlarından iş yükü ve karar serbestisi ile sanal kaytarma davranışları arasında herhangi bir ilişki saptanmazken, ciddi sanal kaytarma davranışı ile sosyal destek alt boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sanal Kaytarma, İş Stresi, Sosyal Destek

Giriş

İnternet ve bilgi teknolojileri kullanımının yaygınlaşması ile günlük yaşam ve iş yaşamı hızlı bir dönüşüme uğramaktadır. TÜİK'in 2013 yılında gerçekleştirdiği Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması'na göre Türkiye'de 16-74 yaş aralığındaki bireylerde internet kullanımı 2007 yılı itibari ile %30,1 oranında iken, bu oran 2013 yılında %48,9'a yükselmiştir (www.tuik.gov.tr). Yine TÜİK'in 2012 yılında gerçekleştirdiği Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması'na göre 2012 yılı Ocak ayı itibari ile Türkiye'de, 10 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin %92,5'i internet erişimine sahiptir (www.tuik.gov.tr). İstatistikler göz önünde bulundurulduğunda çalışanların günlerinin büyük bir kısmını internete bağlı olarak geçirdikleri söylenebilir. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucu internet kullanımının işletmelerde yaygınlaşması ile işletmelerin yeni pazarlara girişi, süreçlerini iyileştirmeleri, müşteri kazanma ve müşteri sadakati sağlamaları kolaylaşmıştır (Tekin vd., 2005: 386). Ancak internet kullanımı işletmelere sağladığı bu avantajlar yanında bir takım dezavantajlar da getirmektedir. Çalışanlar işletmenin internet bağlantısını mesai saatleri içinde, gönüllü bir şekilde kişisel e-postalarını kontrol etmek, iş ile doğrudan ilgili olmayan web sayfalarını ziyaret etmek, sosyal paylaşım sitelerinde profillerini güncellemek amacı ile kötüye kullanma davranışları da sergileyebilmektedirler. Bu davranışlar "sanal kaytarma" olarak adlandırılmaktadır (Lim, 2002). Blanchard ve Henle ise (2008) sanal kaytarmayı "işyerinin

sağladığı internet bağlantısının ve e-posta hizmetinin iş dışı kullanımı" şeklinde tanımlanmışlardır. My Sammy şirketinin yaptığı "Sanal Kaytarma Hakkında Herşey" adlı araştırmaya göre (2013) sosyal paylaşım sitelerinde geçirilen zamanın işverenlere maliyeti yıllık 2,5 milyar doları bulmakta olup, işverenlerin %25'i sanal kaytarmaya bağlı nedenlerle çalışanlarını işten çıkardıklarını ifade etmişlerdir. Diğer yandan bazı yazarlar sanal kaytarmanın her zaman olumsuz olarak ele alınmaması gerektiğini, uygun bir şekilde kontrolü sağlanırsa çalışanlara yaratıcılık, esneklik ve samimiyet kazandırabileceğini belirtmişlerdir (Kim ve Byrne, 2011: 2273). Yine sanal kaytarmanın çalışanların stresle başa çıkmada kullanabilecekleri bir strateji olduğunu belirten yazarlar da (Anandarajan ve Simmers, 2005; Coker, 2013) mevcuttur.

Lim (2002) sanal kaytarma davranışını bir üretim sapkınlığı olarak ele almıştır. Blanchard ve Henle (2008) sanal kaytarmanın temelde, "önemsiz" (örn; işyerinde kişisel amaçlarla e-posta kullanmak) ve "ciddi" (örn; işyerinin internet bağlantısını kullanarak yetişkin içerikli sitelere girmek, çevrimiçi kumar ve bahis oynamak) olmak üzere iki türünün bulunduğunu iddia etmektedirler. Önemsiz sanal kaytarma davranışları, işyerlerinde sıklıkla tolere edilen ancak tamamen uygun karşılanmayan davranışlarla benzerlik göstermektedir. Örneğin; işyerinde kişisel telefon görüşmeleri yapmak, gazete okumak, diğer iş arkadaşları ile muhabbet etmek gibi (Blanchard ve Henle, 2008: 1070). Önemsiz sanal kaytarma davranışı sergileyen çalışanlar davranışlarının uygunsuz ya da sapkın olduğunu düşünmezlerken; ciddi sanal kaytarma davranışı sergileyen çalışanlar sergiledikleri davranışların sapkın olduğunu ve bu davranışlara şirket tarafından göz yumulmayacağını farkındadırlar (Blanchard ve Henle, 2008: 1070-1071). Blanchard ve Henle (2008) bu sınıflamada Robinson ve Bennett (1995)'in ciddi ve önemsiz sapkın davranışlar ayrımından yola çıkmışlardır (Özkalp vd., 2012: 21-25). Lim (2002), Robinson ve Bennett'in (1995, 2000) sanal kaytarmayı ele alış biçimleri bir "üretkenlik karşıtı davranış"tır. Yazında sanal kaytarma sapkın davranış (deviant behavior) sınıflamasına girse de Blanchard ve Henle (2008: 1071) sadece ciddi sanal kaytarma davranışının sapkın davranış sınıflamasına dâhil edilebileceğini, önemsiz sanal kaytarma davranışının sapkın bir davranış olarak nitelendirilmesinin doğru olmayacağını ifade etmektedirler.

Üretkenlik dışı davranışları ve sapkın davranışları memnuniyetsizliğe duyulan tepkinin ifadesi (Robbins ve Judge, 2012: 27) olarak ele aldığımızda çalışanların stres düzeyinin sanal kaytarma davranışı üzerinde bir etkisinin olup olmadığı sorusu akla gelmektedir. Bazı araştırmacılar (Anandarajan and Simmers, 2005; Henle ve Blanchard, 2008; Coker, 2013) sanal kaytarmanın stres gibi olumsuz işyeri deneyimleri ile başa çıkmada çalışanlar tarafından kullanılan bir strateji olduğunu dile getirmektedirler. Kim ve Bryne (2011: 2274) çalışanların interneti zor görevlerden ve stresli olaylardan bir kaçış olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Henle ve Blanchard (2008) 162 çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırmanın bulgularına göre, çalışanlar örgütlerinin sanal kaytarmaya yönelik yaptırımlarını minimum düzeyde algıladıklarında rol belirsizliği ve rol çatışması ile mücadele etmede sanal kaytarma davranışına başvurumaktadırlar. Ancak fazla rol yükü ile sanal kaytarma davranışı arasında bir ilişki saptanamamıştır. Coker (2013) internette iş ile ilgili olmayan konularda surf yapmanın, dinlendirici nitelikte olan meşru molalar gibi çalışanların işlerinde dikkatlerini toparlamaları için gerekli kaynağı sağladığını belirtmiştir. Coker (2013) ayrıca gelişim sürecinde internetle tanışmış olan çalışanların (30 yaşından genç) iş performansının artışında internette serbest zamanlarda surf yapmanın etkisinin olduğunu da belirtmişlerdir. Urgin ve arkadaşlarının (2007) çalışmasına göre de yöneticiler kendilerini son derece stresli hissettiklerinde, interneti kısa süreliğine kafa dağıtmada en etkili yol olarak görmektedirler. Anandarajan ve Simmers (2005: 787) sanal kaytarma davranışının fonksiyonel olmayan çıktılar yanında yapıcı çıktılar

sağlayabileceğini öne sürmüş olup, sanal kaytarmanın stres azaltıcı etkisi olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu noktada bu çalışmada “iş stresi sanal kaytarma davranışının bir öncülü olarak değerlendirilebilir mi?” sorusuna yanıt aranmaya çalışılacaktır.

Çalışanların yaşadıkları iş stresini açıklayan pek çok model bulunmasına rağmen İş Yükü-Kontrol-Destek Modeli sıklıkla araştırmacılar tarafından tercih edilmektedir. İş yükü-Kontrol Modelinde Karasek (1979) iş çevresinin iki boyutuna odaklanmıştır. Bunlar; iş yükü ve iş kontrolüdür. İş yükü, iş yoğunluğu anlamına gelen ve temelde zaman baskısı ve rol çatışması açısından ele alınan bir boyuttur. İş kontrolü ise, bireyin iş eylemlerini kontrol yeteneğini ifade eder. Bu boyut aynı zamanda beceri kullanımı ve karar serbestliği olmak üzere iki alt boyut içerir (Van der Doef ve Maes, 1999: 88). Daha sonradan ise modele iş yerindeki sosyal çevrenin stres oluşumundaki etkisi göz önünde bulundurularak "sosyal destek" boyutu eklenmiştir (Demiral, 2007: 12). Sonuçta oluşan İş yükü-Kontrol-Destek modeline göre (İYKD), ağır iş yükü, düşük kontrol ve düşük sosyal destek (izolasyon) ile karakterize edilen işler en zararlı iş durumları olarak tarif edilmiştir (Van der Doef ve Maes, 1999: 89). Bu durumdaki çalışanların yüksek düzeyde iş stresi yaşadığı söylenebilir. Bu çalışmada da çalışanların iş streslerini değerlendirmek için İş Yükü-Kontrol-Destek Modeli (İYKD) kullanılmıştır.

Yöntem

Araştırmanın evrenini, işinin büyük bir kısmında internete bağlı bir bilgisayar kullanan çalışanlar oluşturmaktadır. Örnekleme ise İstanbul, Sakarya ve Kocaeli illerinde çalışan 560 çalışan oluşturmaktadır. Hazırlanan anket formu oluşturulan internet sitesi aracılığı ile çalışanlarla paylaşılmış ve çalışanlardan gelen cevaplar veri tabanına kaydedilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak standardize anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde çalışanların sanal kaytarma davranışlarını belirlemek üzere kullanılan ifadeler yer verilmiştir. Bu ifadelerin hazırlanmasında Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte toplam 21 madde olup, sanal kaytarma davranışını “ciddi” ve “önemsiz” olmak üzere iki boyutta ölçümlenmektedir. Anketin ikinci bölümünde ise çalışanların iş stresi düzeylerini ölçümlemek amacı ile “İsveç İş Yükü-Kontrol-Destek Anketi”nin Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe’ye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Demiral ve arkadaşları (2007) tarafından yapılmıştır. Bu ölçek toplamda 17 maddeden oluşmakta olup, çalışanın iş stresini “iş yükü” (5 madde), “iş kontrolü” (6 madde) ve “sosyal destek” (6 madde) olmak üzere üç boyutta ölçümlenmektedir. Anketin üçüncü bölümünde ise çalışanların internet kullanım alışkanlıklarına ve demografik özelliklerine dair 17 soruya yer verilmiştir.

Bulgular

Araştırmaya katılanların %59,5’i erkek olup büyük bir çoğunluğu (%60,9) 25-34 yaş aralığındadır. Katılımcıların %51,2’si lisans derecesine sahip olup, %70,4’ü (394 kişi) özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların %47,3’ü İstanbul’da, %43,4’ü Sakarya’da ve %9,3’ü ise Kocaeli’de çalışmaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmı (%41,1) 10-13 yıldır internet kullanmaktadır. Araştırma katılımcılarının detaylı sosyo-demografik özellikleri aşağıda Tablo-1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcılara ait sosyo-demografik özellikler

	Değişken	Frekans (n)	Yüzde (%)		Değişken	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	227	%40,5	İnternete Bağlı Cep Telefonu Sahibi misiniz?	Evet	469	%83,8
	Erkek	333	%59,5		Hayır	91	%16,3
Çalışılan Şehir	İstanbul	265	%47,3	Sosyal Ağlara Üyelik	Evet	501	%89,5
	Sakarya	243	%43,4		Hayır	54	%9,6
	Kocaeli	52	%9,3		Belirtmemiş	5	%0,9
Yaş	20-24 yaş	97	%17,3	Haftalık Çalışma Saati	5 saat ve altı	3	%0,50
	25-29 yaş	212	%37,9		6-20 saat	77	%13,8
	30-34 yaş	129	%23,0		21-35 saat	62	%11,1
	35-39 yaş	62	%11,1		36-45 saat	259	%46,3
	40-45 yaş	44	%7,9				
	46 yaş ve üzeri	16	%2,9		46 saat ve üzeri	159	%28,4
Çalışılan Sektör	Kamu	166	%29,6	Medeni Durum	Bekâr	318	%56,8
	Özel	394	%70,4		Evli	239	%42,7
Eğitim Durumu	Lise	63	%11,3	Kaç yıldır İnternet Kullanıyorsunuz?	1-4 yıl	31	%5,5
	Ön lisans	89	%15,9		5-9 yıl	186	%33,2
	Lisans	287	%51,2		10-13 yıl	230	%41,1
	Lisansüstü	121	%21,6		14 yıl ve üzeri	113	%20,2

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin testinde açıklayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Sanal Kaytarma ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda (KMO= 0, 854; $p < ,001$) iki faktörlü yapıya ulaşılmış olup, açıklanan varyans %47,30 olmuştur. Birinci faktör çalışanların işyerine zarar verebileceği sanal kaytarma faaliyetlerini ifade eden maddeleri içermekte olup “Ciddi Sanal Kaytarma” olarak isimlendirilmiştir (Açıklanan varyans= %29,97; $\alpha = 0, 832$). İkinci faktör ise önemsiz sanal kaytarma davranışlarına işaret eden ifadelerden oluştuğundan “Önemsiz Sanal Kaytarma” olarak isimlendirilmiştir (Açıklanan varyans= %17,33; $\alpha = 0, 689$). İş Stresi ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda (KMO= 0, 737; $p < ,001$) dört faktörlü yapıya ulaşılmış olup, açıklanan varyans %70, 80 olarak gerçekleşmiştir. Oluşan faktör yapısı İş Stresi ölçeğinin Türkçe’ye geçerlilik ve güvenilirliğini yapan Demiral ve arkadaşlarının (2007) ulaştığı faktör yapısına uyum göstermektedir. Birinci faktör çalışanın işyerindeki bireyler ile ilişkilerini ele alan ifadeler içerdiğinden “Sosyal Destek” olarak adlandırılmıştır (Açıklanan varyans= 24, 894; $\alpha = 0, 826$). İkinci faktörde yer alan ifadeler de çalışanın iş yükü ile ilgili olduğundan “İş Yüğü” olarak adlandırılmıştır (Açıklanan varyans= 19, 143; $\alpha = 0, 834$). Üçüncü boyutta çalışanların karar serbestisini ölçümleyen iki ifade yer almaktadır. Bu boyut “Karar Serbestisi” olarak adlandırılmıştır (Açıklanan varyans: 14, 906; $\alpha = 0,867$). Dördüncü ve son boyutta ise çalışanların beceri kullanımına ait ifadeler yer almaktadır. Bu boyut ise “Beceri Kullanımı” olarak adlandırılmıştır (Açıklanan varyans= 11,859; $\alpha = 0, 578$). Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin veriler Tablo-2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve İç Tutarlılık Değerleri

Ölçekler	İfade Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha Katsayıları α)
Sanal Kaytarma	13	2,33	0,651	0,815
Ciddi Sanal Kaytarma	9	1,996	0,763	0,832
Önemsiz Sanal Kaytarma	4	3,083	0,842	0,689
İş Stresi	12	2,482	0,418	0,624
Sosyal Destek	5	1,852	0,668	0,826
İş Yüğü	3	3,687	0,796	0,834
Karar Serbestisi	2	2,435	0,995	0,867
Beceri Kullanımı	2	2,296	0,884	0,578

İş Stresi ölçeğinin “Beceri Kullanımı” alt boyutunun iç tutarlılık katsayısı ($\alpha = 0,578$) düşük olarak saptanmıştır. Demirel ve arkadaşları (2007) “Beceri Kullanımı” alt boyutunun içsel tutarlılık katsayısını $\alpha = 0,48$ olarak raporlamışlar ve bu boyut için daha önceki çalışmalarda da düşük Cronbach's Alpha değerleri raporlandığını belirtmişlerdir. Buradan yola çıkarak bu araştırmada “Beceri Kullanımı” alt boyutu kullanım dışı bırakılmıştır. Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri analiz edebilmek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo-3’de yer verilmiştir.

Tablo 3: Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Tablosu

Değişken	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5
1. Ciddi Sanal Kaytarma	1,966	0,763	(0,83) ^a				
2. Önemsiz Sanal Kaytarma	3,083	0,842	,286**	(0,68) ^a			
3. İş Yüğü	3,687	0,796	-,030	,071	(0,83) ^a		
4. Sosyal Destek	1,852	0,668	,103*	,024	-,202**	(0,82) ^a	
5. Karar Serbestisi	2,435	0,995	-,033	-,068	-,039	,182**	(0,86) ^a

**0,01 düzeyde anlamlı, *0,05 düzeyde anlamlı (Çift Yönlü), ^a Cronbach's Alpha Katsayısı

Tabloya göre iş stresi alt boyutlarından iş yüğü ve karar serbestisi ile sanal kaytarma davranışları arasında herhangi bir ilişki saptanmazken, ciddi sanal kaytarma davranışı ile sosyal destek alt boyutu arasında pozitif yönlü ve oldukça zayıf ancak anlamlı düzeyde bir ilişki saptanmıştır ($r=0,103$; $p<0,05$). Sosyal destek ile ciddi sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiden yola çıkılarak, sosyal destek alt boyutunu oluşturan ifadelerin ciddi sanal kaytarma davranışını ne oranda açıkladığını bulmak amaçlanmıştır. Bu amaç için gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo-4’de sunulmuştur.

Tablo 4: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

İfadeler	Standart Hata	β
İyi Geçinme	,054	,173*
Çalışma Arkadaşı Desteği	,056	-,002
Çalışma Arkadaşı Anlayışı	,047	-,050
Yönetici Desteği	,045	-,049
Çalışma Arkadaşından Hoşnutluk	,045	-,022

$R^2=0,027$; $F(5,554)=3,054$, * $p<0,05$

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır $F(5,554)=3,054$, $p<0,05$. Düzeltilmiş R^2 değeri 0,018'dir. Bu değer, ciddi sanal kaytarmadaki değişimin ancak %1,8'nin Sosyal Destek ile açıklanabildiğini göstermektedir. Tablodaki Beta katsayıları (β) incelendiğinde, ciddi sanal kaytarmayı açıklamada sadece "İş yerinde diğer çalışanlar ile iyi geçinme" ifadesinin anlamlı katkısı olduğu görülmektedir ($\beta= 0,173$; $p<0,05$).

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada iş stresinin sanal kaytarma üzerinde bir etkisinin olup olmadığı sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. İlgili yazın göz önünde bulundurulduğunda iş stresi ve sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin net bir şekilde ortaya koyulamadığı görülmektedir. Ancak yine yazında belirtildiği gibi (Anandarajan ve Simmers, 2005; Coker, 2013) eğer sanal kaytarma davranışı, işyerinde stresle mücadele aracı olarak kullanılabilecekse bu ilişkinin detaylı bir şekilde incelenmesine gerek duyulmaktadır. Bu amaçla İstanbul, Sakarya ve Kocaeli illerinde çalışan ve işinin büyük bir kısmında internete bağlı bir bilgisayar kullanan kişilerle yürütülen araştırma sonucunda iş stresinin sanal kaytarma davranışı üzerinde etkisinin olmadığı, sadece iş stresi alt boyutlarından olan "sosyal destek" ile ciddi sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Sosyal destek ile ciddi sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi daha detaylı incelemek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda ise sadece Sosyal Destek alt boyutunu oluşturan ifadelerden "İş yerinde diğer çalışanlar ile iyi geçinirim" ifadesinin ciddi sanal kaytarma davranışındaki değişimi açıklayabildiği görülmüştür. Henle ve Blanchard (2008) çalışanların rol belirsizliği ve rol çatışması ile mücadele etmede sanal kaytarma davranışına başvurdıklarını, ancak fazla rol yükü ile sanal kaytarma davranışı arasında bir ilişki saptanamadığını belirtmişlerdir. Bu çalışmada da iş yükü ve çalışanın karar serbestisi ile sanal kaytarma davranışları arasında bir ilişki saptanamamıştır. Bulgulardan yola çıkıldığında iş arkadaşları ile iyi geçinen ve sorun yaşamayan çalışanın, kendisinin tolere edileceğine inandığı için sanal kaytarma davranışı sergileyeceği düşünülebilir.

İşyükü-Kontrol-Destek Modeli'nde (İYKD) Sosyal Destek alt boyutu çalışanın işyerindeki sosyal çevresinin stres oluşumundaki etkisini temsil ettiğinden ileriki çalışmalarda çalışanın sosyal çevresini daha detaylı tanımlayarak sanal kaytarma davranışını meydana getiren faktörleri ortaya koymak amaçlanabilir. Ölçek maddelerinden yola çıkıldığında; kişi-örgüt uyumunun sanal kaytarma davranışına etkisi, lider-üye etkileşiminin sanal kaytarma davranışına etkisi, ofis dizaynının ve ofis teknolojisinin sanal kaytarma davranışına etkisini ele alan çalışmalar tasarlanabilir. Bu çalışmada sağlıklı sonuçlar vermeyen İşyükü-Kontrol-Destek Modeli (İYKD) yerine yazında kabul görmüş diğer iş stresi modelleri kullanılarak benzer araştırmalar gerçekleştirilebilir.

Kaynaklar

- Anandarajan, M., ve Simmers, C.A. (2005), "Developing Human Capital: Personal Web Usage in the Workplace", *The Communications of the Association for Information Systems*. Vol 15: Article 41.
- Blanchard, A. L., ve Henle, C. A. (2008), "Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control". *Computers in Human Behavior*, 24: 1067-1084.
- Coker, Brent L. S. (2013), "Workplace Internet Leisure Browsing", *Human Performance*, 26:114-125.
- Demiral, Y., Ünal, B., Kılıç, B., Soysal, A., Bilgin, A. C., Uçku, R. ve Theorell, T. (2007), "İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi'nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik ve Güvenilirliğinin İncelenmesi", *Toplum Hekimleri Bülteni*, 26(1):11-18.
- Henle, C. A., ve Blanchard, A. L. (2008), "The interaction of work stressors and organizational sanctions on cyberloafing", *Journal of Managerial Issues*, 20, pp. 383-400.
- <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10939>, (Erişim: 24.01.2013).
- <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13569>, (Erişim: 23.07.2014).
- Karasek, R.A. (1979), "Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign", *Administrative Science Quarterly*, 24: 285-311.
- Kim, S. j., ve Byrne, S. (2011), "Conceptualizing personal web usage in work contexts: A preliminary framework", *Computers in Human Behavior*, 27(6):2271-2283.
- Lim, V. K. G. (2002), "The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice", *Journal of Organizational Behavior*. 23: 675-694.
- Özkalp, E., Aydın, U. Ve Tekeli, S. (2012), "Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri", *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası*. <http://www.ceis.org.tr>, (Erişim: 10.01.2013).
- PR Newswire. (2013). Cyberloafing: the Hidden Epidemic Killing Business Productivity. *MySammy-Infographic*. (Erişim Tarihi: 10.07.2014)
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2010), *Organizational Behavior*, Pearson Education.
- Robinson, S. L., ve Bennett, R. J. (1995), "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2): 555-572.
- Tekin, M., Zerenler, M., Bilge, A. ve Özilhan, D. (2005), "Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama", *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*. İstanbul Ticaret Üniversitesi. 25-27 Kasım. İstanbul.
- Ugrin, J. C., Pearson, J. M., ve Odom, M. D. (2007), "Profiling Cyber-Slackers in the Workplace: Demographic, Cultural, and Workplace Factors", *Journal of Internet Commerce*, 6(3):75-89.
- Van der Doef, M. ve Maes, S. (1999), The Job Demand-Control (-Support) Model and Psychological Well-Being: A review of 20 years of empirical research. *Work&Stress*, 13: 87-114.

ÇALIŞANLARIN SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARI PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISIYLA AÇIKLANABİLİR Mİ?

Yrd. Doç. Dr. N. Öykü İYİĞÜN
İstanbul Ticaret Üniversitesi
oiyigun@ticaret.edu.tr

Doktora Öğrencisi Bora YILDIZ
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
byildiz@gyte.edu.tr

Doktora Öğrencisi Harun YILDIZ
Balıkesir Üniversitesi
harunyildiz@bau.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, psikolojik sözleşme algısı ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırma sonucunda, işlemsel psikolojik sözleşme ile işletmeler için önemli maddi ve hukuki sonuçlar doğuran önemli sanal kaytarma davranışları arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Elde edilen sonuçların hem ilgili yazına, hem de uygulayıcılara fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sözleşme, sanal kaytarma, sapkın davranışlar, üretkenlik karşıtı davranışlar.

1. Giriş

Psikolojik sözleşme, iş yaşamında örgüt ve birey arasındaki karşılıklı yükümlülükleri ve konuşulmuş beklentilerin toplamını teşkil etmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012: 2). Temeli iş sözleşmesine dayanan psikolojik sözleşme, çalışanların sözleşmelerindeki boşluk ve belirsizlikleri doldurmaları ile oluşmaktadır (İyigün ve Çetin, 2012: 16; Mimaroglu, 2008: 48; Rousseau, 1995: 65). Psikolojik sözleşme algısının ihlal edildiği örgütlerde çalışanların birtakım üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterdiği yapılan çeşitli çalışmalarda da tespit edilmiştir (Kaufmann ve Stern, 1988: 536; Bies ve Tyler, 1993: 355; Robinson, 1996: 578; Morrison ve Robinson, 1997: 227; Kickul, 2001: 290; Arslan, 2012: 17; Phuong, 2013: 32-33; Hussain, Younas, Humyaun, Yameen, 2011; İyigün, 2012: 39). Bu noktada, psikolojik sözleşmenin ihlali sonucunda ihmal davranışlarından olan üretkenlik karşıtı iş davranışlarından sanal kaytarma karşımıza çıkmaktadır.

Sanal kaytarma ise genel olarak iş amaçlı kullanım için sunulmuş olan bilgisayar ve internet olanaklarının iş dışı amaçlar için kullanımını ifade etmektedir. Ancak bu olanakların iş amaçları dışında artan oranda suistimal edilmesi ya da bilinçsiz kullanılması işletmeleri mali ve hukuki yaptırımlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu süreçte akıllı cep telefonları, tablet bilgisayarlar, elektronik okuyucular (kindle gibi) gibi mobil aygıtlar da dâhil edildiğinde süreç daha karmaşık hale gelmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırma; sanal kaytarma eylemlerini daha mikro düzeyde ele alması, bu hususta yapılan araştırmaların kısıtlılığı ve iki değişken arasındaki ilişkinin Türk alan yazınında da ilk kez incelenmesi açısından önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Bu öneme binaen hazırlanan çalışmada, çalışanlarının psikolojik sözleşme türleri ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve sanal kaytarma konusunda ileride yapılacak olan araştırmalara zemin hazırlanması amaçlanmaktadır.

2. Literatür Taraması

2.1. Psikolojik Sözleşme

Örgütsel davranış yazınında psikolojik sözleşme kavramı ilk defa Argyris (1960) tarafından “Örgütsel Davranışın Anlaşılması” adlı kitapta yer almıştır (Doğan ve Demiral, 2009: 54). Psikolojik sözleşme en genel anlamıyla çalışan ve işveren arasında karşılıklı olan zorunluluklarla ilgili algı ve inançların bütünü ve istihdam ilişkisinin temeli olarak ifade edilmektedir. Bu karşılıklı zorunluluklar, hem işverenin çalışana karşı, hem de çalışanın işverene karşı yükümlülüklerini kapsamaktadır (Conway ve Briner, 2005:7). Psikolojik sözleşmeler, işlemsel ve ilişkisel olarak ikiye ayrılmaktadır. İlişkisel psikolojik sözleşmeye sahip çalışanlar, örgütün değerlerini daha fazla içselleştirmekte iken; işlemsel psikolojik sözleşmeye sahip çalışanlar ise sadece kendi yetenek ve yetkinlikleri ile örgütü tanımlamaktadır (Rousseau ve Kimberly, 1994: 467). Diğer bir ifadeyle; işlemsel psikolojik sözleşmeler tarafların ilişkiye daha dar kapsamlı ve sınırlı katılımını gerektirirken; ilişkisel psikolojik sözleşmeler tarafların daha geniş ve açık uçlu yükümlülüklerini içermektedir (Karcioğlu ve Türker, 2010: 123).

2.2. Sanal Kaytarma

Sanal kaytarma (cyberslacking/cyberloafing) ise çalışma saatleri içerisinde işletmenin sunduğu internet ve bilgi teknolojilerinin iş amaçları dışında kullanımını ifade etmektedir (Özkalp, Aydın ve Tekeli, 2012; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2013; Yıldız ve Yıldız, 2014; Kaplan ve Çetinkaya, 2013; Blanchard ve Henle, 2008; Lim, 2002). Yazında sanal kaytarmanın örgüt için zararları ve yararları konusunda iki farklı yaklaşım söz konusudur (Örücü ve Yıldız, 2014). Birtakım görüşler sanal kaytarmanın örgüt için son derece zararlı ve verimlilik kayıplarına neden olan bir olgu olduğunu ifade ederken (Greengard, 2000; Whitty ve Carr, 2006; Wheatherbee, 2010; Ugrin vd., 2007; Greenfield ve Davis, 2002; Richardson ve Benbunan-Fich, 2011; Flynn, 2001; Eivazi, 2011; Lim ve Teo, 2005; Liberman, Seidman, McKenna ve Buffardi, 2011; Blau, Yang ve Ward-Cook, 2006); diğerleri ise sanal kaytarmanın etkisi ile elde edilen eşsiz öğrenme fırsatlarına vurgu yapmaktadır (Anandarajan vd., 2004; Block, 2001; Greenfield ve Davis, 2002; Stanton, 2002; Blanchard ve Henle, 2008; Köse vd., 2012;; Seymour ve Nadasen, 2007).

2.3. Psikolojik Sözleşme ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki

Psikolojik sözleşme algısı ve sanal kaytarma ile ilgili alan yazın incelendiğinde, iki değişken arasındaki ilişkinin sadece bir çalışmada (Hussain vd., 2011) ve genel olarak makro düzeyde örgütsel sapma davranışı olarak değerlendirildiği tespit edilmiştir. Ancak sanal kaytarma davranışı, örgütsel ve daha mikro düzeyde üretkenlik karşıtı bir iş davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede yapılan araştırma; sanal kaytarma eylemlerini daha mikro düzeyde ele alması, bu hususta yapılan araştırmaların kısıtlılığı ve iki değişken arasındaki ilişkinin Türk alan yazınında da ilk kez incelenmesi açısından alan yazına önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Çalışma sonuçlarının İnsan Kaynakları ve yönetim başta olmak üzere, işletmenin önemli fonksiyonlarına yarar sağlayacağı öngörülmüştür.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

H1a: İşlemsel psikolojik sözleşme algısı ile önemsiz sanal kaytarma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: İşlemsel psikolojik sözleşme algısı ile önemli sanal kaytarma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: İlişkisel psikolojik sözleşme algısı ile önemsiz sanal kaytarma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: İlişkisel psikolojik sözleşme algısı ile önemli sanal kaytarma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: İlişkisel psikolojik sözleşme algısı önemli sanal kaytarma davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır.

H2b: İşlemsel psikolojik sözleşme algısı önemli sanal kaytarma davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır.

H2c: İlişkisel psikolojik sözleşme algısı önemsiz sanal kaytarma davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır.

H2d: İşlemsel psikolojik sözleşme algısı önemsiz sanal kaytarma davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, günümüzde değişen istihdam ilişkisi gerçeğinden yola çıkarak çalışanların işlemsel (transactional) ve ilişkisel (relational) psikolojik sözleşme algısının önemsiz (minör) ve ciddi (serious) sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri anket tekniği ile toplanmıştır. Bu kapsamda, çalışanların algıladıkları psikolojik sözleşme türünün belirlenmesi için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen “Psikolojik Sözleşme Ölçeği (Psychological Contract Scale)” kullanılmıştır. Çalışanların sanal kaytarma davranışlarının belirlenmesinde Bennett ve Robinson’un (2000) yapmış olduğu örgüte karşı/üretkenlik karşıtı örgütsel sapma sınıflandırması göz önüne alınarak hazırlanan ve Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen “Sanal Kaytarma Ölçeği (Cyberloafing Scale)” kullanılmıştır.

3.3. Örneklem

Zaman kısıtı sebebi ile tercih edilen kolayda örneklemi yöntemi ile toplanan ve değerlendirilebilir bulunan anket sayısı 154 adettir. Genel olarak araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, katılanların büyük bir bölümünün erkek (%55,2), bekâr (%60,5), 26-30 yaşlarında (%37), lisansüstü eğitim düzeyinde (%74,7), eğitim sektöründe çalışan (%17,5), 1-10 yıllık mesleki deneyime sahip (%79,2), 1-5 yıldır mevcut iş yerinde bulunan (%64,9), işinin %50’si internete bağlı olan (%18,2) katılımcılardan oluştuğu tespit edilmiştir.

3.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Araştırmada kullanılan psikolojik sözleşme algısı ve sanal kaytarma ölçeklerine ilişkin yapı geçerliliği keşfedici faktör analizi ile yapılmıştır. Diğer yandan araştırmada kullanılan psikolojik sözleşme algısı ölçeğine ilişkin 4’ü işlemsel ve 6’sı ilişkisel olmak üzere 10 soruluk 5’li Likert tipi ölçeğin genel güvenilirliğine bakıldığında Cronbach’s Alpha değeri $\alpha=0,727$, ölçeğin alt boyutları olan işlemsel psikolojik sözleşme için $\alpha=0,699$ ve ilişkisel psikolojik sözleşme için $\alpha=0,815$ olarak tespit edilmiştir. Buna ek olarak sanal kaytarma ölçeğine ilişkin 5’i önemsiz ve 5’i önemli olmak üzere 10 soruluk 5’li likert tipi ölçeğin genel güvenilirliğine bakıldığında Cronbach’s Alpha değeri $\alpha=0,773$, ölçeğin alt boyutları olan önemsiz sanal kaytarma için $\alpha=0,773$ ve önemli sanal kaytarma davranışı için $\alpha=0,804$ olarak bulunmuştur. Bu değerler anket uygulaması sonucu elde edilen

verilerin oldukça güvenilir olduğunu gözlenmektedir (Bilgin, 2005:141-142).

3.5. Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler, SPSS 20.0 veri analiz paket programı ile analiz edilmiştir. Anketin demografik özellikler kısmındaki sorulara ilişkin frekans (sıklık) analizi yapılmış ve örneklemin taşıdığı temel karakteristiklere ilişkin bilgiler sunulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için keşfedici (explatory) faktör analizi yapılmış ve faktör analizine ilişkin yeterlilikleri sağlayan istatistikler faktör analizi tablolarında sunulmuştur. Diğer yandan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek için yapılan Kolmogorov- Smirnov test değerleri neticesinde tüm alt boyutların 0,05 değerinden büyük olduğu ($p>0,05$), buna bağlı olarak tüm boyutların normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeklere ilişkin alt boyutların normal dağılım göstermesinden dolayı Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Diğer yandan ölçeklerin genel olarak ve alt boyutlar bazındaki içsel tutarlılıklarını test etmek için Cronbach's Alpha testi yapılmıştır. Son olarak araştırmadaki nedensellik ilişkilerini test etmek için basit doğrusal doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlara ilişkin istatistiki yorumlamalarda bulunulmuştur.

3.6. Bulgular

H1 hipotezine ilişkin Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

H1a: İşlemsel psikolojik sözleşme algısı ile önemsiz sanal kaytarma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: İşlemsel psikolojik sözleşme algısı ile önemli sanal kaytarma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: İlişkisel psikolojik sözleşme algısı ile önemsiz sanal kaytarma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: İlişkisel psikolojik sözleşme algısı ile önemli sanal kaytarma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 1: Faktörler Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1) İlişkisel Psikolojik Sözleşme	3,58	0,77	1			
2) İşlemsel Psikolojik Sözleşme	3,33	0,91	0,117	1		
3) Önemli Sanal Kaytarma	2,04	0,92	0,108	0,230**	1	
4) Önemsiz Sanal Kaytarma	2,80	0,91	-0,049	-0,031	0,276**	1
* $p<0,05$ (Çift Yönlü); ** $p<0,01$ (Çift Yönlü)						

Tablo 1'de ki alt boyutlar arasında yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarından görüldüğü üzere önemli sanal kaytarma boyutu ile işlemsel psikolojik sözleşme arasındaki korelasyon ($r=0,230$) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlıdır. Buna göre **H1b** hipotezi *desteklenmiştir*. Diğer yandan ilişkisel psikolojik sözleşme algısı ile önemli sanal kaytarma değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir korelasyon bulunmadığından ($p<0,05$) **H1d** hipotezi *desteklenmemiştir*. Son olarak ilişkisel ve işlemsel

psikolojik sözleşme ile önemsiz sanal kaytarma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir korelasyon bulunmadığından ($p < 0,05$) **H1a** ve **H1c** hipotezleri *desteklenmemiştir*.

H2 hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

H2a: İlişkisel psikolojik sözleşme algısı önemli sanal kaytarma davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır.

H2b: İşlemsel psikolojik sözleşme algısı önemli sanal kaytarma davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır

Tablo 2: H1b Hipotezine ilişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişken	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
1	(Sabit)	β	4,613	,000**
	İşlemsel PS	,230	2,920	,004**

Bağımlı Değişken: Önemli Sanal Kaytarma; $R^2 = .047$, $F = 8,525$ $P = .004$; * $p < 0,05$;

** $p < 0,01$

Tablo 2'den görüldüğü üzere kurulan regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2 = .047$, $F = 8,525$, $P = .004$). Regresyon analizindeki bireysel anlamlılık testleri göstermektedir ki, işlemsel psikolojik sözleşme değişkeninin ($\beta = .230$, $t = 2,920$, $p = 0,004$) önemli sanal kaytarma değişkeni üzerinde $P < 0,01$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır. Başka bir ifadeyle, işlemsel psikolojik sözleşme algısı önemli sanal kaytarma değişkeninin istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır. Buna göre **H2b** hipotezi *desteklenmiştir*. Genel olarak kurulan regresyon modelinin açıklama gücüne baktığımızda işlemsel psikolojik sözleşme algısı önemli sanal kaytarma davranışlarındaki değişimin %4,7'lik kısmını açıklamaktadır. Diğer yandan H2a hipotezine ilişkin ilişkisel psikolojik sözleşme algısı ile önemli sanal kaytarma değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($p < 0,05$) olmadığından en küçük kareler yöntemine göre modelin regresyon analizi için uygun olmadığına karar verilmiştir.

H2c: İlişkisel psikolojik sözleşme algısı önemsiz sanal kaytarma davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır.

H2d: İşlemsel psikolojik sözleşme algısı önemsiz sanal kaytarma davranışlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır.

H2c ve **H2d** hipotezlerine ilişkin korelasyon analizi neticesinde ilişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşme algısı boyutları ile önemsiz sanal kaytarma boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($p < 0,05$) olmadığından en küçük kareler yöntemine göre modelin regresyon analizi için uygun olmadığına karar verilmiştir.

4. Tartışma ve Sonuç

Bu kapsamda yapılan araştırmada, psikolojik sözleşme algısı ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişki incelenmiş ve işlemsel psikolojik sözleşme ile işletmeler için önemli maddi ve hukuki sonuçlar doğuran önemli sanal kaytarma davranışları arasında pozitif bir ilişki gözlenmiştir. İşlemsel psikolojik sözleşme ekonomik değişime ve maddi kazanımlara dayanan, daha dar kapsamlı ve kısa vadeli ilişkileri gerektiren bir sözleşme türüdür. İşlemsel psikolojik sözleşmede performansın için gereği olan yükümlülükler nedeniyle gösterilmesi ve bu gösterimde örgütten ziyade kişisel becerilerin ön planda tutulması, çalışanları örgüte/işverenle arasındaki bağın kurulmasına engel olabilmektedir. Bunun sonucunda ise, çalışanlar aradaki bu ilişkisel girdabı sanal ortamda

uzun vakitlerin harcadığı ve işletme için önemli verimlilik ve hukuki kayıplara neden önemli sanal kaytarma eylemlerinde bulunarak doldurmaktadırlar. Bu noktada psikolojik sözleşmenin ilişkisel nitelikte olmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Yazındaki araştırma sınırlılığı, üretkenlik karşısı iş davranışlarını daha mikro düzeyde alması (sanal kaytarma açısından) ve Türk kültüründe ilk kez yapılması açısından bu araştırma sonuçlarının, hem alan yazına, hem de uygulayıcılara (özellikle İK ve yönetim) fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Anandarajan, M., Devine, P. ve Simmers, C. A. (2004), "A Multidimensional Sealing Approach to Personal Web Usage in the Workplace", M. Anandarajan and C. A. Simmers (eds.), *A Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management*, 1st Edition, Hershey, Information Science Publishing, PA.
- Başaran, R. (2009), "Çalışma Yaşamında Psikolojik Sözleşmelerin Ben Neslinin Kariyer Kararlarına Etkisi: İstanbul İli Örneği", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulamalı Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bilgin, N., (2005), "Tarımsal Kooperatiflerde Güven Duygusunun Ortakların Kooperatife Bağlılıkları ve Performans Algılarına Etkisi, TARİŞ'te Bir Uygulama", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Blanchard, A. L. ve Henle, C. A. (2008), "Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control", *Computers in Human Behavior*, 24(3), pp. 1067-1084.
- Blau, G., Yang, Y. ve Ward-Cook, K. (2006), "Testing a Measure of Cyberloafing", *Journal of Allied Health*, 35(1), pp. 9-17.
- Block, W. (2001), "Cyberslacking, Business Ethics and Managerial Economics", *Journal of Business Ethics*, 33(3), pp. 225-231.
- Dizdar, Ö. A. (2009), "Psychological Contracts and Organizational Correlates: The Impact of Work Orientations", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Boğaziçi University Institute for Graduate Studies in the Social Sciences Doctor of Philosophy in Management, İstanbul.
- Eivazi, K. (2011), "Computer Use Monitoring and Privacy at Work", *Computer Law & Security Review*, 27(5), pp. 516-523.
- Flynn, N. (2001), *E-Policy Handbook: Designing and Implementing Effective E-Mail, Internet and Software Policies*, 1st Edition, Saranac Lake, AMACOM Books, NY.
- Greenfield, B. N. ve Davis, R. A. (2002) "Lost in Cyberspace: The Web @ Work" *Cyberpsychology and Behavior*, 5(4), pp. 347-353.
- Greengard, SS. (2000), "The High Cost of Cyberslacking-Employees Waste Time Online", *Workforce*, 79(12), pp. 22-24.
- Hussain, M. F., Younas, M. F., Ahmed, N., Humyaun, A. and Yameen, H. (2011), "Psychological Contract Breach and Work Place Deviance: Moderating Role of Relational Contract", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(1), pp. 574-586.
- İyigün, N. Ö. (2012), *Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve Kişilik Özelliklerinin Rolü: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*, Beta Yayınları, İstanbul.
- İyigün, N. Ö. ve Çetin, C. (2012) "Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Hakemli Dergisi*, 10(37), ss. 15-29.

- Kaplan, M. ve Çetinkaya, A. Ş. (2013), "Demografik Özellikler ve Örgütlerde Sanal Kaytarma", *Dumlupınar Üniversitesi 21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 557-558.
- Kaplan, M. ve Ögüt, A. (2012), "Algılanan Örgütsel Adalet İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi 20. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 592-596.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010), "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), ss. 121-140.
- Keklik, B., Kılıç, R. ve Yıldız, H. (2014) "Sanal Kaytarma Davranışları İş Yerinde Verimlilik Kaybına Mı Neden Oluyor Yoksa Örgütsel Öğrenme Yeteneğini Mi Arttırıyor?", *Selçuk Üniversitesi 22. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 765-770.
- Köse, SS. , Oral, L. ve TÜresin, H. (2012), "İş Yaşamında Sosyal Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma ile İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), ss. 287-295.
- Liberman, B., Seidman, G., McKenna, K. ve Buffardi, L. (2011), Employee Job Attitudes and Organizational Characteristics as Predictors of Cyberloafing, *Computers in Human Behavior*, 27(6), pp. 2192-2199
- Lim, V. K. G ve Teo, T. S. H. (2005), "Prevalence, Perceived Seriousness, Justification and Regulation of Cyberloafing in Singapore: An Exploratory Study", *Information & Management*, 42(8), pp. 1081-1093.
- Lim, V. K. G. (2002), "The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice", *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), pp. 675-694.
- Loring J. A. (2003), Changing Employment Contracts, Changing Psychological Contracts and the Effects on Organisational Commitment, *Unpublished Doctorate Thesis*, M.SS. Curtin University of Technology, School of Psychology, Australia.
- Mimaroğlu, H. (2008), "Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Örücü E. ve Yıldız H. (2014), "İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma", *Ege Akademik Bakış*, Cilt:14, Sayı:1, ss. 99-114.
- Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli, SS. (2012), "Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri", *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2), ss. 18-33.
- Richardson, K. ve Benbunan-Fich, R. (2011), "Examining the Antecedents of Work Connectivity Behavior during No-Work Time", *Information and Organization*, 21(3), pp. 142-160.
- Robinson SS. L., Morrison, E. W. ve Rousseau, D. M. (1994), "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 1994, pp. 245-259.
- Robinson, SS. L. (1996), "Trust and the Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, 41(4), pp. 574-599.
- Robinson, SS. L. ve Morrison, E. W. (1995), "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), pp. 289-298.
- Sels L., Janssens, M. ve Van Den Brande, I. (2004), "Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions", *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), pp. 461-488.

- Seymour, L. ve Nadasen, K. (2007), "Web Access for IT Staff: A Developing World Perspective on Web Abuse". *The Electronic Library*, 25(5), pp. 543-557.
- Stanton, J. M. (2002), "Company Profile of the Frequent Internet User", *Communications of the ACM*, 45(1), pp. 55-59.
- Türker, E. (2010), "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (1999), "Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators", *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 25-42.
- Ugrin, J. C., Pearson, J. M. ve Odom, M. D. (2007), "Profiling Cyber-Slackers in the Workplace: Demographic, Cultural, and Workplace Factors", *Journal of Internet Commerce*, 6(3), pp. 75-89.
- Weatherbee, T. G. (2010), "Counterproductive Use of Technology at Work: Information & Communications Technologies and Cyberdeviancy", *Human Resource Management Review*, 20(1), pp. 35-44.
- Whitty, M. T. ve Carr, A. N. (2006) "New Rules in the Workplace: Applying Object-Relations Theory to Explain Problem Internet and Email Behavior in the Workplace" *Computers in Human Behavior*, 22(2), ss. 235-250.
- Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2014), "İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi", *Selçuk Üniversitesi 22. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 771-776.

ALGILANAN İŞE ADANMIŞLIĞIN SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: SELÇUK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Arş. Gör. Hande Ulukapı
Selçuk Üniversitesi İİBF
handeulukapi@selcuk.edu.tr

Prof. Dr. Adnan Çelik
Selçuk Üniversitesi İİBF
adnancelik@selcuk.edu.tr

Arş. Gör. Abdullah Yılmaz
Selçuk Üniversitesi İİBF
abdullahyilmaz@selcuk.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada, Selçuk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan araştırma görevlilerinin algıladıkları işe adanmışlık düzeyleri ile sanal kaytarma davranışları arasındaki etkileşim ve ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Selçuk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 258 araştırma görevlisi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, araştırma görevlilerinin işe adanmışlık algılarının sanal kaytarma davranışları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu, ayrıca işe adanmışlık ile sanal kaytarma boyutları arasında anlamlı ve negatif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Adanmışlık, İşe Adanmışlık, Sanal Kaytarma, Siber Aylaklık.

1. Giriş

Gelişen ve ilerleyen teknoloji birçok örgütte teknolojik araç gereçlerin kullanımını arttırmıştır. Bu doğrultuda örgütlerde internet kullanımı da yaygınlaşmıştır. Teknoloji iş yaşamını kolaylaştırıp, çeşitli avantajlar sağlamasına karşılık; kişiler ve örgütler üzerinde bir takım olumsuz etkiler de doğurabilmektedir. Teknolojik bir sistem olan internet; örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanıldığında olumlu sonuçlara yol açarken; sanal kaytarma olarak adlandırılan iş dışı kullanımında ise insan kaynağı ve zaman israfına neden olabilmektedir. Bu çalışmanın hareket noktası, işe adanmışlık düzeyleri yüksek çalışanların, interneti iş amaçları dışında minimum seviyede kullanarak daha verimli ve etkin bir çalışma gösterecekleri şeklindedir.

Bu bağlamda çalışmada, öncelikle işe adanmışlık ile sanal kaytarma kavramları arasındaki ilişki ve etkileşim ortaya konulmaya çalışılmış, ardından araştırma görevlilerinin işe adanmışlık algıları ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin ve etkileşimin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada öncelikle işe adanmışlık ve sanal kaytarma kavramlarına ilişkin kuramsal bir çerçeve ortaya konulmuş ve daha sonra konu üzerine yapılan saha araştırmasının bulgularına yer verilmiştir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık, pozitif örgütsel davranış semsiyesi altında bulunan kavramlardan birisidir. Genel bir ifade ve kelime anlamıyla adanma; bir görev ya da amaç için kararlı

olmak, o amaca yoğunlaşmak olarak tanımlanabilir. Literatürde kavramı ilk olarak ele alan Kahn (1990: 694) işe adanmayı; bireylerin fiziki olarak çalışmalarının yanında, bilişsel uyarı halinde olmaları ve duygusal enerjilerini işe aktarmaları, kendilerini işleri ile ilgili rollerine kaptırmaları olarak tanımlamaktadır. İşe adanma, kişinin işine bağlılığından çok, o işi yaparken kendisini işe ne kadar verdiği ile alakalıdır (Çakıl, 2011: 29). Bunun yanında işe adanmışlık bireyin kendisini iş yoluyla ifade etmesini de içermektedir (Caymaz vd., 2013: 133).

Uluslararası literatürde “work engagement” olarak adlandırılan işe adanma kavramı; işe cezbolma, işe kapılma, işe bağlanma, işe tutkunluk, vb. şekillerde de kullanılmaktadır (Çakıl, 2011: 28). Ayrıca konu ile ilgili literatür incelendiğinde, işe adanma kavramının örgütsel bağlılık ve örgütsel adanma kavramları ile yakın ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Saks, 2006: 601). Ancak işe adanma bu kavramlardan farklı özellikler içermektedir. Örneğin örgütsel bağlılık bireyin örgütüne sadakatini belirtmede kullanılan bir kavramdır. Örgütsel bağlılıkta odak noktası örgüt iken işe adanmada odak noktası işin kendisidir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 37). Örgüte adanma ise bireyin, enerji ve zamanını örgütün başarısı için istekle ortaya koymasındır (Esen, 2011: 383). Örgütsel adanma bireyin örgütünün çıkarlarına yönelmesiyle ilgili iken, işe adanma işle ilgili pozitif duyguları içermektedir.

Başlarda işe adanma kavramı tükenmişlik kavramı ile ilişkili sayılmıştır. İşe adanmanın tükenmişliğin tersi olduğu savunulmuştur (Schaufeli vd., 2008:176). Ancak tükenmişlik sendromu yaşamayan kişi işine adanmıştır sonucunu çıkarmak ya da işine adanmamış birey tükenmiştir demek yanlış olacaktır (Schaufeli ve Bakker, 2003: 4).

Schaufeli ve Bakker (2003: 5) işe adanmışlığın üç alt boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar; dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption)’dır. Dinçlik bireyin çalışırken yüksek seviyede enerji ve zihinsel esnekliğe sahip olmasını ve işine çaba harcamasını vurgulamaktadır. Ayrıca, bireyin bütün zorluk ve problemlere karşı sabırlı davranmasını da içermektedir. Adanma, bireyin işiyle güçlü bir ilişki içinde olması, buna ek olarak işine karşı önem ve heyecan hissetmesi ve işiyle gurur duyması ile ilgilidir. Son alt boyut yoğunlaşma ise bireyin işine tamamen konsantre olmasını ve zamanın ne çabuk geçtiğini fark etmeyecek (bunun yanında kendini işinden alamayacak) şekilde işine kapılmasını vurgulamaktadır.

İşe adanmanın sağlanabilmesi için çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlerden söz etmek mümkündür. Bireyin yaptığı işle ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip olması, kendini tanıması, kapasitesini test etmesi, ihtiyaçlarını bilmesi, zamanı iyi yönetebilmesi vb. işe adanmayı sağlamak amacıyla gerekli olan bireysel faktörlerden sayılabilirken; bireyin işlerini kolaylıkla yerine getirebilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli olanakların sağlanması, iş yükü kontrolü, görev tanımlarının net olarak belirlenmesi, hizmet içi eğitimler vb. de bireyin işine adanmasında gerekli örgütsel faktörlerdendir (Çakıl, 2011: 37-38).

2.2. Sanal Kaytarma

Günümüzde internete ulaşımın kolaylaşması ile çalışanların interneti kişisel amaçları için kullanma eğilimleri de artış göstermiştir. 2000 yılında bu oran %56’larda iken günümüzde bu oranın daha yüksek olduğu bir gerçektir (Blanchard ve Henle, 2008: 1068). Bu noktada ortaya çıkan kavram sanal kaytarma olarak adlandırılmıştır.

Sanal kaytarma (cyberloafing), kişinin iş gereklerini yerine getirmektense zamanını boşa harcamak suretiyle örgütün internetini gereksiz ve kişisel ihtiyaçlar için kullanılması olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda sanal kaytarma, normal olmayan bir davranış (Lim, 2002: 677) ve bireyin gönüllü bir eylemi (Prasad vd., 2010: 1642; Çavuşoğlu vd., 2014: 755)

olarak kabul edilmektedir. Online alışveriş yapmak, internette gezinmek, sosyal medyada zaman geçirmek, iş aramak, iş dışı e-mail göndermek ve almak, iş dışı materyaller indirmek sanal kaytarmanın örneklerinden sayılabilmektedir (Özler ve Polat, 2012: 3).

Birçok yazar sanal kaytarmanın zararlı bir davranış olduğunu düşünürken bunun tam tersini savunanlar da bulunmaktadır. Bu yazarlar internetin yaratıcılığı, esnekliği ve öğrenmeyi artırıcı yönü olduğunu iddia etmektedirler. Ayrıca bu yazarlar günümüz sanal ortamında kişisel e-mail gönderme ya da almanın kişisel amaçla yapılan bir telefon görüşmesi kadar normal olduğunu savunmaktadırlar (Blanchard ve Henle, 2008: 1068-1069). Bu çalışmada bireylerin interneti iş amaçları dışında minimum seviyede kullanarak daha verimli ve etkin bir çalışma gösterecekleri varsayılmaktadır.

Yönetim yazınında çeşitli sanal kaytarma boyutları yer almakla birlikte genel kabul görmüş boyutlardan biri de Blanchard ve Henle'ye aittir. Onlara göre bazı sanal kaytarma davranışları daha zararsız olarak nitelendirilebilirken (belirli sürelerle kısıtlanabildiği sürece), diğer daha uzun süreleri kapsayan ve verimliliği önemli derecede düşüren sanal kaytarma davranışları da bulunmaktadır (Blanchard ve Henle, 2008: 1068). Bu doğrultuda Blanchard ve Henle (2008: 1069) sanal kaytarmayı "önemsiz sanal kaytarma" ve "ciddi sanal kaytarma" olarak iki boyutta incelemişlerdir. Önemsiz sanal kaytarma iş dışı e-mail kontrolü, özel amaçlı telefon kullanımı, sosyal ağlarda gezinmek vb. davranışları içerirken; ciddi sanal kaytarma bahis ya da oyun ortamları gibi yetişkinlere yönelik çeşitli sitelerde zaman geçirmekle ilgilidir.

Önemsiz sanal kaytarma tamamen uygun bir iş davranışı olmamakla birlikte bir ölçüde tolere edilebilen ama yine de örgütün ve bireyin verimliliğini düşürebilecek nitelikte bir davranış şeklidir. Önemli sanal kaytarma davranışları ise hem bireye hem de örgüte zarar veren ve hatta örgütü kanunlarla karşı karşıya bırakabilecek etkinliklerden oluşmaktadır (Özkalp vd., 2012: 25).

Bu bilgiler ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H1: Araştırma görevlilerinin algıladıkları işe adanmışlıklarının sanal kaytarma davranışları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

H1a: Araştırma görevlilerinin algıladıkları adanma düzeylerinin sanal kaytarma davranışları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

H1b: Araştırma görevlilerinin algıladıkları yoğunlaşma düzeylerinin sanal kaytarma davranışları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

H1c: Araştırma görevlilerinin algıladıkları dinçlik düzeylerinin sanal kaytarma davranışları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

H2: Araştırma görevlilerinin işe adanmışlık algıları ile önemsiz sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H3: Araştırma görevlilerinin işe adanmışlık algıları ile ciddi sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, Selçuk Üniversitesi araştırma görevlilerinin algıladıkları işe adanmışlık düzeylerinin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın temel problemi, araştırma görevlilerinin sanal kaytarma davranışları üzerinde işe adanmışlık düzeylerinin etkili olup olmadığının ortaya konulmasıdır.

Literatürde adanmışlık kavramı ile ilgili birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, bu kavramın sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkilerini ölçen araştırmaya

rastlanılmamış olması, bu araştırmayı ulusal ve uluslararası yazına katkı sağlaması açısından önemli kılacaktır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemlerinden birisi olan, anket yönteminden faydalanılmıştır. Anket formu, üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde cinsiyet, yaş ve çalışma yılı bilgilerinin yer aldığı 3 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde; Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen üç boyut ve 17 ifadeden oluşan işe adanmışlık ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale (UWES)) yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise Blanchard ve Henle (2008) tarafından hazırlanmış, iki boyut ve 13 ifadeden oluşan sanal kaytarma ölçeği (Cyberloafing Scale) kullanılmıştır. Söz konusu ölçeklerin tümü tercüme-geri tercüme yöntemiyle İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Uygulama aşamasına geçilmeden olası hata ya da anlaşılabilirlikleri gidermek amacıyla pilot çalışma yapılmış, bazı ifadeler değiştirilmiş daha sonra uygulamaya geçilmiştir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini, Selçuk Üniversitesi'nde çalışan yaklaşık 800 araştırma görevlisi oluşturmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 260 kişi olarak hesap edilmiştir. Bu doğrultuda tesadüfi örnekleme yöntemiyle toplam 300 araştırma görevlisine anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 270'i geri dönmüş olup, anketlerin geri dönüş oranı %90'dır. Eksik bilgi içerdiği tespit edilen 12 adet anket değerlendirmeye alınmamış olup analize tabi tutulan anket sayısı 258'dir. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde ise "SPSS" istatistiki analiz programı kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin %57,8'inin bay (n=149), %41,9'unun (n=108) bayan olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların, %21,7'si (n=56) 22-25 yaş, %36'sı (n=93) 26-28 yaş, %17,4'ü (n=45) 29-32 yaş, %15,9'u (n=41) 33-35 yaş ve %7,4'ü (n=19) ise 36 ve üzeri yaş aralığındadır. Ayrıca katılımcıların yaş ortalamalarının 28,96 (min.=22, max.=45) olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin %30,2'si (n=78) 0-1 yıl arası, %32,9'u (n=85) 2-3 yıl arası, %22,9'u (n=59) 4-7 yıl arası ve %13,2'si (n=34) 8 yıl ve üzeri yıl akademisyenlik deneyimine sahiptir. Ayrıca katılımcıların çalışma yılı ortalamalarının 3,8 (min.=1, max.=17) olduğu tespit edilmiştir.

4. Araştırmanın Bulguları ve Analizler

4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değeri, işe adanmışlık ölçeği için 0,89; sanal kaytarma ölçeği için 0,81 ve Bartlett testi ise 0,00 çıkmıştır. Bu değerler, veri setinin genel olarak faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Analizler, temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1: Geçerlilik (Faktör) ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçekler	Faktörler	İfade Sayısı	Faktör Açıklayıcılığı	Cronbach's Alpha (α)
İşe Adanmışlık ($\alpha=0,894$)	<i>Adanma</i>	6	%38,5	0,854
	<i>Yoğunlaşma</i>	5	%12,8	0,820
	<i>Dinçlik</i>	6	%9,5	0,812
Sanal Kaytarma ($\alpha=0,818$)	<i>Önemsiz Sanal Kaytarma</i>	7	%36,5	0,764
	<i>Ciddi Sanal Kaytarma</i>	5	%15,3	0,718

İlk olarak yapılan keşifsel faktör analizi sonucunda katılımcıların, işe adanmışlık kavramına ilişkin ifadeleri orijinal ölçekte olduğu gibi üç boyutta algıladıkları tespit edilmiştir. Bu üç faktörün, katılımcıların işe adanmışlık algılarını %60,8 oranında açıkladığı görülmüştür. Ayrı ayrı faktörlerin açıklama oranları ise “Adanma” faktörü için %38,5; “Yoğunlaşma” faktörü için %12,8 ve “Dinçlik” faktörü için %9,5 oranındadır. Sanal kaytarma kavramına ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda ise ifadeler orijinal ölçek boyutlarında olduğu gibi iki farklı boyut olarak algılanmıştır. Bu iki faktörün, sanal kaytarma davranışını %51,8 oranında açıkladığı görülmüştür. Ayrı ayrı faktörlerin açıklama oranları ise “Önemsiz Sanal Kaytarma” faktörü için %36,5 ve “Ciddi Sanal Kaytarma” faktörü için %15,3 oranındadır. Ancak bu ölçeğin 7. ifadesinin (“İşyerimde yetişkin siteleri ziyaret ederim.”) faktör yükünün 0,4’ün altında olması nedeniyle söz konusu ifade ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca ölçeğin, “İşyerimde sosyal ağlardaki sayfalarımı (Twitter, Facebook vb.) kontrol ederim.” şeklindeki 9. ifadesi orijinal ölçekte ciddi sanal kaytarma davranışı olarak yer alırken, araştırmaya katılan araştırma görevlileri tarafından önemsiz sanal kaytarma davranışı olarak görülmüştür.

İşe adanmışlık ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Tablo 1’den de görüldüğü üzere güvenilirlik oranının %89 olduğu anlaşılmaktadır ($\alpha=0,894$). Çalışmanın diğer ölçeği olan sanal kaytarma ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinde ise güvenilirlik oranı %82 ($\alpha=0,818$) olarak tespit edilmiştir. Tüm ölçekler için elde edilen güvenilirlik oranlarının 0,70’den büyük olması, analizlerin yapılabilmesi için uygun görülmüştür.

4.2. Korelasyon Analizi

Katılımcıların işe adanmışlık algıları ve alt boyutları ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi ve söz konusu ilişkilerin yönünü tespit edebilmek amacıyla Spearman korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

ÖLÇEKLER	ORT	SS	1	2	3	4	5	6
İşe Adanmışlık (1)	3,87	,55	1					
- Adanma (2)	4,14	,68	,840(**)	1				
- Yoğunlaşma (3)	3,79	,72	,712(**)	,385(**)	1			
- Dinçlik (4)	3,67	,65	,858(**)	,621(**)	,476(**)	1		
Sanal Kaytarma (5)	2,13	,54	-,302(**)	-,311(**)	-,232(**)	-,197(**)	1	
- Önemsiz S.K. (6)	2,59	,68	-,314(**)	-,314(**)	-,265(**)	-,196(**)	,957(**)	1
- Ciddi S.K. (7)	1,50	,51	-,202(**)	-,223(**)	-,104	-,152(*)	,772(**)	,585(**)

*Korelasyon, 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed). $p < 0,05$

**Korelasyon, 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed). $p < 0,01$ ($n=258$)

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, Tablo 2’den de görülebileceği gibi; katılımcıların işe adanmışlık algıları ile sanal kaytarma davranışları arasında orta düzeyde negatif ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0,302$; $p=0,00$). Ayrıca katılımcıların işe adanmışlık algıları ile sanal kaytarmanın davranışının boyutları olan “önemsiz sanal kaytarma” ile orta düzeyde negatif ve anlamlı ilişki görülürken ($r=-0,314$; $p=0,00$); “ciddi sanal kaytarma” ile düşük düzeyde negatif ve anlamlı ilişki görülmektedir ($r=-0,202$; $p=0,00$). Bu bağlamda H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir.

İşe adanmışlığın boyutları olan “adanma” ile sanal kaytarma davranışı arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken ($r=-0,311$; $p=0,00$); “yoğunlaşma” ve “dinçlik” boyutları ile sanal kaytarma davranışı arasında ise düşük düzeyde negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir ($r=-0,232$; $r=-0,197$; $p=0,00$).

4.2. Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler olan işe adanmışlığın boyutları adanma, yoğunlaşma ve dinçlik değişkenlerinin, bağımlı değişken olan sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini, diğer bir ifadeyle bağımsız değişkenin boyutları ile bağımlı değişken arasındaki etkileşimi test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	β	t	P	R	R²	ΔR²	F	P
Adanma	-0,19	-0,24	-3,09	0,00	,313	,098	0,087	9,18	0,00
Yoğunlaşma	-0,14	-0,18	-2,67	0,00					
Dinçlik	0,05	0,06	0,72	0,47					
Bağımlı Değişken: Sanal Kaytarma									

Tablo 3’ e göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir ($p=0,00$). Bu bağlamda sanal kaytarma değişkenine ilişkin toplam varyansın (değişimin) %9’u işe adanmışlık boyutları ile açıklanabilir. Başka bir ifade ile katılımcıların algıladıkları işe adanmışlıklarının, sanal kaytarma davranışlarının ($\Delta R^2=0,087$; $p=0,00$) anlamlı ve negatif bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca adanma ($\beta=-0,24$; $p=0,00$) ve yoğunlaşma ($\beta=-0,18$; $p=0,00$) boyutlarının sanal kaytarma değişkenini negatif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda H1a ve H1b hipotezleri de kabul edilmiştir. Dinçlik boyutunun ise sanal kaytarma değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur ($p=0,47$). Dolayısıyla H1c hipotezi reddedilmiştir.

5. Sonuç

Günümüzde hızlı bir şekilde değişen ve gelişen çevreye uyum sağlayarak, rekabete uyum sağlayabilmek örgütler adına her geçen gün daha da önemli bir hâl almaktadır. Bu noktada ise örgütleri ayakta tutup başarıya ulaştıracak kişiler hiç şüphesiz örgüt çalışanlarıdır. Çalışanların başarısında önemli rol oynayan faktörlerden bir tanesi de işe adanmışlıklarıdır. İşine yoğunlaşan, işini seven ve zevkle işini yapan çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacaklardır. Çalışanların işlerini etkin ve verimli yapmalarını engelleyen olumsuz örgütsel davranışlardan birisi ise sanal kaytarma davranışıdır. İnternette gezinme, vakit geçirme gibi iş başındaki davranışlar, çalışanların işlerine odaklanmalarının ve işlerin zamanında bitmesinin önünde ciddiye alınması gereken bir engel teşkil etmektedir.

Bu bağlamda çalışmada; Selçuk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan araştırma görevlilerinin algıladıkları işe adanmışlık düzeyleri ile sanal kaytarma davranışları arasındaki etkileşim ve ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ise Selçuk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 258 araştırma görevlisi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Söz konusu veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Öncelikle yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; katılımcıların işe adanmışlık algıları ile sanal kaytarma davranışları arasında orta düzeyde negatif ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle araştırma görevlilerinin işe adanmışlık algıları yükseldikçe sanal kaytarma davranışı gösterme durumları azalmaktadır. Ayrıca katılımcıların işe adanmışlık algıları ile sanal kaytarmanın davranışının boyutları olan "önemsiz sanal kaytarma" ile orta düzeyde negatif ve anlamlı ilişki tespit edilirken, "ciddi sanal kaytarma" ile düşük düzeyde negatif ve anlamlı ilişki görülmüştür. Yani araştırma görevlilerinin işe adanmışlıkları arttıkça önemsiz ve ciddi sanal kaytarma davranışı gösterme eğilimleri azalmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda ise; araştırma görevlilerinin algıladıkları işe adanmışlıklarının sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin işe adanmışlık algılarının, sanal kaytarma davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya konulmuştur. Böylece H1 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca işe adanmışlık değişkeninin adanma ve yoğunlaşma boyutlarının sanal kaytarma davranışını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda H1a ve H1b hipotezleri de kabul edilmiştir. Dinçlik boyutunun ise sanal kaytarma değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Bu durumda ise H1c hipotezi reddedilmiştir.

Elde edilen bu bulgular neticesinde, işe adanmışlıkları yüksek seviyede olan araştırma görevlilerinin daha az sanal kaytarma davranışında bulundukları söylenebilir. Bu bağlamda işine daha fazla yoğunlaşan ve adanan, kendisini işinde daha dinç hisseden kişilerin, internette çeşitli web sayfalarını ziyaret etme, oyun oynama, sosyal ağlarda vakit geçirme, film-müzik indirme gibi iş başında vakit kaybına neden olarak işte verimliliği ve etkinliği azaltan davranışlardan kaçındığı ifade edilebilir. Bu durum da örgütlerde işlerine adanmış çalışanların varlığının önemini gösterir niteliktedir.

Araştırmada, sadece bir üniversitenin araştırma görevlilerinin evren olarak alınması araştırmanın en önemli sınırlılığıdır. Bu nedenle çalışma, sonuçlarının genellenebilirliği noktasında yetersiz kalmaktadır. Daha çok üniversitenin dahil edilebileceği bir çalışmanın ana kütleyi daha iyi temsil edebileceği düşünülmektedir. Ayrıca sadece araştırma görevlileri yerine tüm akademik kadronun veya farklı sektör veya kurumlardan belirlenecek örneklemelerin araştırma konusu edileceği çalışmalar da literatüre katkı sağlama açısından yararlı olacaktır.

Kaynaklar

- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009), "Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Blanchard, A.L. ve Henle C.A. (2008), "Correlates of different forms of cyberloafing: the role of norms and external locus of control", *Computers in Human Behavior* 24, 1067-1084.
- Caymaz, E., Erenel, F. ve Gürer, B. (2013), "Liderlik karizması, adanmışlık ve gruba aidiyetin gönüllü çalışma performansına etkileri: AKUT arama kurtarma derneği örneği", *International Journal of Human Sciences*, 10 (1), 129-147.

- Çakıl, E. (2011), *Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Asistanlarda Mobbing'in İşe Gönülden Adanma Üzerindeki Etkisi*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.
- Çavuşoğlu, S., Palamutçuoğlu, A. T. ve Palamutçuoğlu, B. T. (2014), "Kişilik özelliklerinin sanal kaytarma üzerindeki etkisi: üniversite idari personeli üzerinde görgül bir araştırma", 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı*, 755-764.
- Esen, E. (2011), "Çalışanların örgüte cezbolması", *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 30 (1), 377-390.
- Kahn, W. A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Lim, V. K. G. (2002), "The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice", *Journal of Organizational Behavior*, 23 (5), 675-694.
- Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli, S. (2012), "Sapkın örgütsel davranışlar ve çalışma yaşamında yeni bir olgu: sanal kaytarma (cyberloafing) ve iş ilişkilerine etkileri", *Çimento İşveren Dergisi*, 26 (2), 18-33.
- Özler, D.E. ve Polat, G. (2012), "Cyberloafing phenomenon in organizations: determinants and impacts", *International Journal of E-Business and E-Government Studies*, 4 (2), 1-15.
- Prasad, S., Lim, V. K. G. ve Chen, D. J. Q. (2010), "Self-regulation, individual characteristics and cyberloafing", *PACIS 2010 Proceedings*, 159, 1641-1648.
- Saks, A. M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Schaufeli W. ve Bakker A. (2003), "Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Version 1)", *UWES Manual*.
- Schaufeli W., Taris, T. W. ve Rihenen, W. V. (2008), "Workaholism, burnout and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being", *Applied Psychology: An International Review*, 57 (2), 173-203.

ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL ZEKA VE KAMU KURUMLARINDA KÜLTÜREL ZEKA DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: NÜFUS VE VATANDAŞLIK İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

Yrd. Doç. Dr. A. Emin Serin
Türk Hava Kurumu Üniversitesi
eserin@thk.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. M. Onur Balkan
Türk Hava Kurumu Üniversitesi
obalkan@thk.edu.tr

ÖZET

Bu makalenin amacı, çalışanların kültürel zeka düzeyleri ile demografik değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Kültürel zeka konusu gerek teorik gerekse uygulama bağlamında literatürdeki yeri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için öncelikle kültür konusu, zekâ teorileri, kültür ve zekâ arasındaki ilişki ve kültürel zekâ ve diğer zekâ türleri arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır. Kişilerin farklı kültürlerle karşı olan tutum, davranış ve anlama becerilerini içeren bir kavram olan kültürel zekanın, kamu kurumlarında özellikle de genel idare hizmeti sunan kamu kurumlarında tüm çalışanların sahip olması gereken bir zeka türü olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan araştırmada; nüfus ve vatandaşlık işleri çalışanlarının kültürel zeka düzeyleri belirlenerek hangi demografik-mesleki faktörlerin kültürel zeka üzerinde etkili olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla da Ankara ili merkez ilçe nüfus müdürlüklerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanı evrenini Ankara Keçiören Nüfus Müdürlüğünde çalışan 301 iş gören oluşturmaktadır. Evren içerisinden kolayda örneklem metodu ile 220 denek seçilmiş ancak dağıtılan anketlerden 19 adedi eksik ve hatalı doldurmadan dolayı değerlendirmeye alınmamıştır, toplam 201 adet anket geçerlidir. Elde edilen veriler SPSS 20.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği için faktör analizi ve Cronbach alfa (.853) testi uygulanmıştır. Hipotez testleri için korelasyon ve regresyon ve t-testleri testleri uygulanmıştır. Sonuç olarak cinsiyet ve eğitim durumlarının kültürel zeka faktörleri ile ilişkili olduğu ve eğitim durumlarının kültürel zeka üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Zeka, Kültürel Zekâ

1. Giriş

Günümüzde işletmeler küreselleşmenin de yöneltmesi ile dünya pazarına açılmaya başlamışlardır. Küresel bazda çalışan yöneticilerin karşılaştıkları sorunların en başında değişik kültürlerden gelen çalışanların aynı çatı altında beraber ve uyumlu olarak iş görmelerini sağlamak olmuştur. Çok kültürlülük sadece uluslar arası işletmeler içinde görülmemektedir. Ulusal düzlemde de çeşitli kültürlerden gelen farklılıkları büyük olmasa da yine de yönetilmesi gereken durumlar mevcuttur. Ayrıca işletmelerin uluslar arası arenada çalışmaya başlarken kendi bünyesinde çalışan farklı kültürlerle sahip çalışanları da sistem içerisine entegre duruma getirmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Duff vd, 2012,2). Kültürler arası yanlış anlamalar sıklıkla işletmeler üzerinde kötü etkiler yaratabilmektedir (Early, 2002, 272). Bu konuda yöneticilerin işletmedeki verimliliği ve örgütsel ve bireysel beklentileri karşılamada ciddi problemler yaşadığına dair bir çok örnek bulunmaktadır (Gupta vd, 2013, 57). Kültürel farklılıklardan dolayı ortaya çıkan belirsizlikleri azaltmak

için alanların kültürel farklılıkların farkında olması ve farklı kültürlerle sahip bireylerle iletişim kurma becerileri geliştirmeleri gerekmektedir. Baka bir deyişle başarılı bir şekilde uyum gösterenlerin farklılıkları kabul etmeye daha yatkın olmaları gerekir. Bu türden bir zeka farklı kültürlerle uyum sağlamakta öncü olabilir (Lin vd., 2012, 542). Farklı kültürler ile etkili bir şekilde iletişim kurma becerisi son zamanlarda kültürel zeka olarak adlandırılmıştır (Crowne, 2008, 392).

2. Literatür Özeti

2.1. Kültürel Zeka

Kültürel zeka, farklı zeka tiplerini anlamak üzere geliştirilen modern yaklaşımların teorik bir uzantısıdır. Köken olarak zeka üzerine çalışmalar, zekanın akademik ve bilişsel çeşitleri üzerine yoğunlaşmıştır. Son zamanlarda, çoklu zeka kuramı duygusal zeka, sosyal zeka gibi diğer zeka çeşitlerinin varlığını da ortaya çıkarmıştır (Goh, 2012, 400). Earley ve Ang (2003) kültürel zekayı bireylerin farklı kültürel durumlarda etkili ve verimli davranma yeteneği olarak tanımlamıştır. Alan yazındaki çalışmalar (Ang, Van Dyne, & Koh, 2006; Ang et al., 2007; Earley & Ang, 2003) kültürel zekanın bireylerin farklı kültürel ortamlara uyum sağlamada kullandığı zekanın artan önemini göstermiştir.

Kültürel zeka konsepti sosyal veya duygusal zekanın çok kültürlülük adına küçük değişikliklerle ortaya konması değildir (Ang vd, 2007; Earley ve Ang, 2003). Kültürel zeka Üst bilişsel yön, bilişsel yön, Motivasyonel yön ve davranışsal yön olmak üzere dört bölümden oluşan çok bölümlü bir yapıdır (Ang vd, 2006, 2007; Earley ve Ang, 2003, Earley vd, 2006; Ngv e Earley, 2006).

Üst bilişsel KZ: Kültürel farkındalık ve bireyin kendi görüşlerini yorumlama ve analiz etme yeteneği olarak tanımlanabilir. Üst bilişsel KZ farklı kültürel normların mental modellerini planlama izleme ve yorumlama gibi yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Sonuç olarak bu zeka bileşeni farklı kültürel normlara sahip insanların yönetilmesine yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiş bir bilişsel stratejidir (Kanten, 2014, 103). Üst bilişsel zeka prosedürel bilginin bir formudur. Bilginin daha verimli kullanılabilmesi açısından süreçlerin anlaşıldığının bir göstergesidir (Hansen vd, 2011, 247).

Bilişsel KZ: Farklı kültürlerdeki normlar, uygulamalar ve gelenekler hakkındaki bilgilere odaklanır (Fisher, 2011, 770). Bilişsel KZ KZ' nin bilgi yönüdür. Bireyin kültür hakkındaki anlayışının seviyesini gösterir. Bireyin bilişsel KZ sı bireyin düşünce ve davranışlarını nasıl şekillendirdiğini anlama deresi ile ölçülür (VanDyne vd, 2009). Wiseman, Hammer, ve Nishida çalışmalarında, kültürel bilginin, başka bir kültüre sahip olan bir kişiyi yanlış anlama olasılığını minimuma indirme yeteneği olarak tarif etmektedirler ki bu yetenek kültürler arası yeterliliği maksimize etmek adına önemli bir unsurdur (1989, p. 351).

Motivasyonel KZ: Çok kültürlülüğe ilgi göstermek, uyum sağlamak için çaba göstermek olarak tanımlanabilir. Motivasyonel KZ, içsel motivasyon (farklı kültürel durumlarda alınan hazın derecesi), dışsal motivasyon (farklı kültürel deneyimlerden edinilenler) ve öz yeterlilik (farklı kültürel durumlarla karşılaşıldığındaki öz güven' den oluşur. Bireyin Motivasyonel KZ' sı yeni kültürel kontekstlerdeki verimliliği ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır (VanDyne vd, 2009).

Davranışsal KZ: Kz' nın davranışsal yönü, uyumun sadece nasıl (bilişsel) ve gayret sarf etmek için gerekli araçlara sahip olmakla (Motivasyonel) değil aynı zamanda gerekli durumlarda spesifik davranışsal reaksiyonlara ihtiyaç duyulduğunu içerir. Bu belirli davranışlardan yoksun olan bireylerin bu davranışları edinebilme yeteneğinin bulunması zorunludur. KZ bireyin yeni bir kültüre uygun davranış geliştirme yeteneğidir (Early, 2002, 279).

Bu çalışmada demografik faktörlerin kültürel zeka ile olan ilişkisini incelenmiştir. Bu amaçla geliştirilen araştırmanın hipotezleri aşağıdadır:

H1: Kültürel zeka faktörleri ile katılımcıların yaşları arasında bir ilişki vardır

H2: Kültürel zeka faktörleri ile katılımcıların cinsiyetleri arasında bir ilişki vardır

H3: Kültürel zeka faktörleri ile katılımcıların eğitim durumları arasında bir ilişki vardır

H4: Kültürel zeka faktörleri ile katılımcıların iş tecrübeleri arasında bir ilişki vardır

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Araştırmanı evrenini Ankara Keçiören Nüfus Müdürlüğünde çalışan 301 iş gören oluşturmaktadır. Araştırma 2014 yılı Ocak-Temmuz ayları arasında ilgili birimde çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Evren içerisinden kolayda örneklem metodu ile 220 denek seçilmiş ancak dağıtılan anketlerden 19 adedi eksik ve hatalı doldurmadan dolayı değerlendirmeye alınmamıştır, toplam 201 adet anket geçerlidir.

3.2. Ölçek

Araştırma kapsamında bir adet anketle veri toplanmıştır. Anket iki ayrı bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde demografik değişkenlere ilişkin sorular sorulmuş; diğer bölümde ise Kültürel Zeka' ya ilişkin sorular kullanılmıştır. Kültürel zekanın ölçülmesinde, Ang ve diğ. (2007)'nin geliştirdiği 20 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ankette yer alan maddelerden dört adedi kültürel zekanın üstbilisel boyutunu, altı adedi bilişsel boyutu, beş adedi motivasyonel boyutunu ve beş adedi davranışsal boyutunu ölçmeye yöneliktir. Bu maddeler, yedili Likert ölçeğine göre katılımcılar tarafından cevaplandırılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği için cronbach (α) testi yapılmış ve sonuç olarak güvenilirlik katsayısı .853 bulunmuştur.

3.3. Ölçeklerin Geçerliliği

Ankette kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek üzere SPSS 20 programı ile ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçekte Kültürel Zeka soruları değerlendirilmiştir. "Varimax" eksen döndürmesi tekniği kullanılarak yapılan faktör analizinde, öncelikle verinin analize uygun olup olmadığına bakılmıştır. Bu amaçla KMO ve Bartlett testi yapılmış ve KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0.854 olarak bulunmuş, Bartlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p < .001$). Bu değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir. Analiz sonucunda, özdeğeri 1'in üzerinde olan ve toplam varyansın % 62.069'unu açıklayan 4 faktör bulunmuştur.

Ölçekte, varyansın % 18.04'ünü açıklayan faktör "Davranışsal" olarak adlandırılmış (özdeğer = 3.42) ve dört maddeden oluşmaktadır. "Bilişsel" olarak adlandırılan ikinci faktör toplam varyansın %14.83'ünü açıklamaktadır (özdeğer= 2.81). "Motivasyonel" olarak adlandırılan üçüncü faktör toplam varyansın % 14.72'sini açıklamaktadır (özdeğer= 2.79). Toplam varyansın % 14.47'sini açıklayan son faktör "Üstbilisel" olarak adlandırılmıştır (özdeğer= 2.75).

Tablo 1. Faktör Analizi

	Faktörler			
	Davranışsal	Bilişsel	Motivasyonel	Üst bilişsel
S18	0,83			
S17	0,804			
S19	0,795			
S16	0,779			
S10		0,776		
S8		0,767		
S9		0,718		
S4			0,745	
S2			0,736	
S5			0,729	
S3			0,716	
S13				0,842
S14				0,766
S11				0,731

4. Bulgular

Araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri incelendiğinde: % 40 nın 40 yaşında % 45 inin kadın, % 51 nin de lisans mezunu ve yine % 40 nın iş tecrübesinin 5-10 yıl arasında olduğu söylenebilir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla t-testi, anova testi, korelasyon ve regresyon testleri yapılmıştır.

Tablo 2. KZ faktörlerinin Cinsiyet ile ilişkisi

	Cinsiyet	N	X	SS	F	p
Davranışsal	Kadın	92	0,13637	1,07035	2,408	0,122
	Erkek	109	-0,1151	0,92591		
Bilişsel	Kadın	92	0,00362	0,88014	7,034	0,009
	Erkek	109	-0,0031	1,09504		
Motivasyonel	Kadın	92	0,07764	1,00416	0,114	0,736
	Erkek	109	-0,0655	0,99637		
Üst bilişsel	Kadın	92	0,00999	1,07724	0,775	0,38
	Erkek	109	-0,0084	0,93483		

Kültürel zeka faktörlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7.034$; $p=0,009<0,05$). Bilişsel faktör açısından kadınların duygusal zeka puanları ($x=0,003$), erkeklerin duygusal zeka puanlarından ($x=-0,003$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 3. KZ faktörlerinin Eğitim durumu ile ilişkisi

Eğitim		Kareler top.	sd	Kareler Ort.	F	Sig.
Davranışsal	Gruplar arası	2,882	3	0,961	0,96	0,413
	Grup içi	197,118	197	1,001		
	Toplam	200	200			
Bilişsel	Gruplar arası	7,761	3	2,587	2,651	.050*
	Grup içi	192,239	197	0,976		
	Toplam	200	200			
Motivasyonel	Gruplar arası	0,6	3	0,2	0,198	0,898
	Grup içi	199,4	197	1,012		
	Toplam	200	200			
Üst bilişsel	Gruplar arası	10,725	3	3,575	3,721	.012*
	Grup içi	189,275	197	0,961		
	Toplam	200	200			

Kültürel zeka faktörlerinin eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2.0651$; $p=0,05<0,05$ ve $F=3.721$; $p=0,012<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bilişsel ve Üst bilişsel faktörler açısından Ön lisans ve ilk ve orta öğrenim mezunları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 4. Korelasyon Analizi

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Yaş	(.81)							
2.Cinsiyet	0	-0,92						
3.Eğitim	0	0,1	-0,91					
4.Tecrübe	0	-0,01	0,16	-0,75				
5.Davranışsal	-0,18	-0,12	-0,11	0	-0,81			
6. Bilişsel	-0,06	0	-,19**	-0,47	0,01	(.96)		
7. Motivasyonel	-0,03	-0,07	0,24	-0,38	0	0	(.91)	
8. Üst bilişsel	-0,11	0	-,20**	-0,08	0	0,01	0	(.89)

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan korelasyonları tablo-4'te gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların sadece eğitim durumlarının Kültürel zeka faktörlerinden Bilişsel ve Üst bilişsel bileşenleri ile anlamlı ilişkisi bulunmuştur.

Tablo 5. Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Tecrübe
	β	β	β	β
Davranışsal	-0,01	-0,126	-0,11	0
Bilişsel	-0,06	0	-.19**	,-04
Motivasyonel	-0,03	-0,07	0,02	-0,38
Üst bilişsel	-0,11	0	-.20**	-0,08
ΔR^2	0,017	0,021	0,09	0,012
ΔF	0,871	1,05	4.836**	0,573

Regresyon analizi sonuçlarına göre, Eğitim değişkeni ile bilişsel ($\beta = -.19$, $p < ,05$) ve Üst bilişsel ($\beta = -.20$, $p < ,05$) faktörler ile negatif ve orta düzeyde ilişkiye sahiptir. Elde edilen bulgular ışığında, Hipotez 1 (Kültürel zeka faktörleri ile katılımcıların yaşları arasında bir ilişki vardır), ve Hipotez 4 (Kültürel zeka faktörleri ile katılımcıların iş tecrübeleri arasında bir ilişki vardır reddedilirken, Hipotez 2 (Kültürel zeka faktörleri ile katılımcıların cinsiyetleri arasında bir ilişki vardır) ve Hipotez 3 (Kültürel zeka faktörleri ile katılımcıların eğitim durumları arasında bir ilişki vardır) kabul edilmiştir,

5. Sonuç

Bu çalışmanın amacı, çalışanların kültürel zeka düzeyleri ile demografik değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.. Elde edilen bulgular, kültürel zekanın toplam dört faktörden oluştuğunu ortaya koymuştur; “Davranışsal” (özdeğer = 3.42) ve dört maddeden oluşmaktadır. “ Bilişsel” olarak adlandırılan ikinci faktör toplam varyansın %14.83’ ünü açıklamaktadır (özdeğer= 2.81). “Motivasyonel” olarak adlandırılan üçüncü faktör toplam varyansın % 14.72’ sini açıklamaktadır (özdeğer= 2.79). Toplam varyansın % 14.47’ sini açıklayan son faktör “Üstbilişsel” olarak adlandırılmıştır (özdeğer= 2.75). Elde edilen bulgular ışığında Davranışsal faktör varyansın büyük bölümünü açıklamaktadır. Deneklerin büyük çoğunluğunda bu faktör öne çıkmıştır. Örneklemi oluşturan deneklerin KZ’ nin davranışsal boyutunda yani değişik kültürlerle karşılaştıklarında nasıl davranmaları gerektiği hususunda diğer faktörlere göre daha aktif oldukları söylenebilir.

Yapılan t-testi’ nde cinsiyet unsurunun KZ’ nin bilişsel unsuru bakımından kadınlarda erkeklere nazaran daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da bize kadın deneklerin erkeklere oranla değişik kültürleri anlama çabasının daha yüksek olduğu sonucuna götürebilmektedir. Ayrıca yapılan Anova testi sonucu bize beklenmedik bir sonuç ortaya koymuştur. Eğitim durumu değişkeninin ilk ve orta okulu mezunlarının ön lisans mezunlarına kıyasla bilişsel ve üst bilişsel faktörler açısından daha yüksek bir seviyeye sahip olduklarını göstermiştir. Korelasyon analiz bulgularında, araştırmaya katılan çalışanların sadece eğitim durumlarının Kültürel zeka faktörlerinden Bilişsel ve Üst bilişsel bileşenleri ile negatif ve anlamlı ilişkisi bulunmuştur. Eğitim durumunun KZ’ nin bu faktörleri ile negatif bir ilişkiye sahip olması eğitimin farklı kültürleri anlama konusundaki mental süreçlerin alınan eğitimle direkt olarak bağlantılı olmadığı sonucuna yöneltebilir.

Regresyon analizi bulgularında, demografik değişkenler ile KZ' nin bazı faktörler açısından ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular ışığında, eğitim değişkeni ile bilişsel ($\beta = -.19, p < .05$) ve Üst bilişsel ($\beta = -.20, p < .05$) faktörler ile negatif ve orta düzeyde ilişkiye sahiptir. Bu sonuç, daha önce elde ettiğimiz sonuçları doğrular niteliktedir.

Yapılan analizler neticesinde, örneklemin kültürel zeka düzeyi ortalama bir seviyededir. Denekler özellikle KZ' nin davranışsal boyutu üzerinde yoğunlaşmışlardır. Davranışsal boyut, farklı kültürler karşısında gerekli ve uygun olan davranışsal özellikleri geliştirme yeteneğini ifade eder. Deneklerin bu faktörde yoğunlaşması farklı kültürler karşısında uygun davranışları sergileyebildiklerini ifade etmişlerdir. Ülkemiz coğrafyası değerlendirildiğinde bu özellik çalışma yaşamı için önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Ayrıca araştırma sonucunda karşılaştığımız diğer bir sonuç ise eğitimin beklediğimiz üzere KZ' nin bilişsel ve üst bilişsel unsurları açısından anlamlı olmamasıdır.

Tüm bu bulguların yanında çalışmamızın birtakım sınırlılıklar içerdiğini belirtmeliyiz. Bu sınırların birincisi elde edilen bulguların genelleştirilmesinde yaşanabilecek sorundur. Çünkü araştırmada kullanılan örneklem belirli bir kurum çalışanlarını kapsamaktadır. Dolayısıyla, örneklem grubunun kamu ve özel sektör olarak ayrılarak daha geniş tutulduğu çalışmalar daha sağlıklı sonuçlara ulaşma imkanı sağlayacaktır. Bir diğer sınırlılık ise verilerin kişilerin yalnızca kendi değerlendirmelerini yansıtmasıdır. Sonrasında yapılacak çalışmalarda evren ve örneklem genişletilebilir.

Kaynakça

- Ang, S., van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, J.K., Tay, C., & Chandrasekar, N.A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making. *Management and Organization Review*, 3, 335-371.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four factor model of cultural intelligence. *Group and Organizational Management*, 31(1), 100-123.
- Crowne, Kerri Anne, (2008), What leads to cultural intelligence?, *Business Horizons*, 51, 391 – 399
- Duff, A.J., Tahbaz, A. & Chan, C. (2012). The Interactive Effect of Cultural Intelligence and Openness on Task Performance, *Research and Practice in Human Resource Management*, 20(1), 1-12.
- Early, P. Christopher, (2002), Redifining Interactions Across Cultures and Organizations, *Research in Organizational Behavior*, Volume 24, 271-299.
- Earley, P.C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Earley, P.C., Ang, S., & Tan, J. (2006). *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Fischer, Ronald, (2011), Cross-cultural training effects on cultural essentialism beliefs and cultural intelligence, *International Journal of Intercultural Relations* 35, 767-775
- Goh, Michael, (2012), Teaching with cultural intelligence: developing multiculturally educated and globally engaged citizens, *Asia Pacific Journal of Education*, 32:4, 395-415, DOI: 10.1080/ 02188791.2012.738679
- Gupta, Bindu, Davinder Singh, Kaushik Jandhyala, Shweta Bhatt, (2013), Self-Monitoring, Cultural Training And Prior International Work Experience As Predictors Of Cultural Intelligence -A Study Of Indian Expatriates, *Organizations And Markets In Emerging Economies*, VOL. 4, No. 1(7), 56-71
- Hansen, John d., Tanuja Singh, dan C. Weillbaker, and Rodrigo Guesalaga, (2011), Cultural Intelligence In Cross-Cultural Selling: Propositions and Directions for Future

- Research, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXXI, no. 3, 243–254.
- Kanten, P., (2014), The effect of cultural intelligence on career competencies and customer-oriented service behaviors, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 43, 1, 100-119
- Lin, Yi-chun, Angela Shin-yih Chen, Yi-chen Song, (2012), Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment, *International Journal of Intercultural Relations* 36 (2012) 541–552
- Ng, K.-Y., & Earley, P. C. (2006). Culture and intelligence old constructs, new frontiers. *Group and Organization Management*, 31, 4–19.
- Wiseman, Richard L., Mitchell R. Hammer, and Hiroko Nishida (1989), “Predictors of Intercultural Competence,” *International Journal of Intercultural Relations*, 13 (3), 349–370.

İŞLETME YÖNETİMİNDE YENİLİKÇİLİK PARADİGMASININ DEĞİŞİMİ: YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜ BİLEŞENLERİNİN BİBLİYOGRAFİK TARAMASI VE DERLENMESİ

Prof. Dr. Adem Öğüt
Selçuk Üniversitesi
ogut.adem@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Kadir Aksay
Ordu Üniversitesi
kadiraksay@odu.edu.tr

Arş. Gör. Cihat Erbil
Gazi Üniversitesi
cihaterbil@gazi.edu.tr

ÖZET

Yenilikçiliğin süreç olarak tasarlanması ve işletilmesi, yenilikçilik sürecinin çıktılarının optimize edilmesi, teknik yönü kuvvetli yönetsel konu(lar) olarak ele alınmaktadır. Yenilikçiliğin süreçsel etkinliğinin artırılmasında belirleyici olan kültürel ortamın yönetilmesi ise yeni bir ilgi alanıdır. Bu bakımdan, çalışmada, yenilikçilik kültürünün öğelerinin bütünsel olarak ortaya konulması amaçlanmaktadır. Yenilikçilik kültürünün farklı açılardan tanımlayan çalışmaların bibliyografik analizi gerçekleştirilmiştir. “Risk alma”, “başarısızlığa karşı hoşgörü”, “yenilikçiliğe teşvik”, “demokratik iletişim ve serbest bilgi akışı” ve “yenilikçiliği destekleyici liderlik ve uygulamalar” yenilikçilik kültürünün vurgulanan bileşenleri olarak tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Yenilikçilik, Yenilikçilik Kültürü, İnovasyon Paradigması

1. Giriş

1980'li yıllarda yapılan yönetim araştırmalarının temelini örgütsel kültür ve kültür değişimi oluşturmaktadır. Gerçekten de kimi dikkate değer araştırmaların sonuçlarına göre güçlü örgüt kültürü, başarılı örgütler oluşturma ve yönetmede kritik faktörlerden biridir (Graeme, 2006: 384). Hofstede (1980: 139) tarafından “bir grup veya kategorideki üye bireylerin bütüncül bir zihni programlama ile diğerlerinden ayrılması” olarak tanımlanan örgüt kültürü, yönetim uygulamalarında olduğu kadar örgüt teorisi bağlamındaki akademik araştırma ve eğitim çalışmalarında da ilgilenilen temel konulardan birisidir. Bunun nedeni ise kültürün örgütsel yaşamın tüm alanlarında merkezi bir role sahip olmasıdır (Erdem, 2007: 63). Örgüt kültürü bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözme sürecinde öğrendiği ve paylaştığı; problemleri çözmede etkili olan ve bu nedenle yeni grup üyelerinin o problemlerle ilgili, doğru algılama, düşünme ve hissetmelerini sağladığı düşünülen temel varsayımlardır” (Schein, 2004: 17).

Tüm dünyada gelişmenin, değişimin ve farklılaşmanın en önemli itici güçlerinden birisinin yenilikçilik olduğu genel geçer bir kabul olmuştur. Yenilikçilik, örgütler ve toplumlararası rekabette üstünlük sağlayabilmenin temel belirleyicilerinden birisi olarak kabul edilir (Kelley ve Littman, 2007: 16; Yalçınkaya, 2010: 382). Yenilikçilik birçok lider işletmenin temel karakteristiğidir. Yenilikçiliğin değişimin itici güçlerinden biri olarak görülmesi, 20. yüzyılın en önemli ekonomistlerinden biri olan *Joseph Schumpeter*’in teorileri

ile gündeme gelmiştir. *Schumpeter*'e göre eski fikirler ve ürünler, yeni fikirler ve ürünlere karşı ayakta kalmayı başaramamaktadır. Özellikle *Schumpeter*'in (1911, 1934) ekonomi alanı için yenilikçiliği tanımlamasından bu yana, bu konuda çok sayıda çalışma yapılmış ve yapılmaktadır.

Yenilikçiliğin gerek araştırmacılar gerekse de iş dünyası tarafından bu derece yoğun ilgi görmesinin nedeni, işletmeler üzerindeki yaşamsal etkisidir. Bir örgütün sahip olduğu yenilikçilik kapasitesi, örgütün başarı ve kalıcılığı için belirleyici etken olarak kabul edilmektedir (Wang ve Ahmed, 2004: 303; Jamrog ve diğ., 2006: 10). Bu bakımdan, 1900'li yıllarda, yenilikçilik sürecinin bir sonucu olan yenilikçi ürünlere (mallara/hizmetlere) odaklanılmıştır; sürecin tasarlanması ve böylelikle optimize edilmesi, konu ile ilgili çalışanların temel amacıdır. İşletme bilimi yazınında da geniş bir yer tutan çalışmaların finansal kapasite ve Ar-Ge departmanlarının konumu, yönetimi ve işlevine endekslediği görülmektedir.

Bilgi çağı olarak ta isimlendirilen 2000'li yıllara gelindiğinde, —yenilikçilik önemini muhafaza ederken— çalışanların işletme içerisindeki davranışlarının işletme performansı üzerinde etkisinin belirlenmiş ve kanıksanmış olması, yenilikçiliğin paradigmasını kaydırmıştır ("pradigm shift in innovation"): Yenilikçiliğe etki eden kapasitenin kullanımını elverişli kılacak örgütsel ortamın yaratılmasının üstünlük sağlayacağına vurgu yapılmaktadır. "Tüm örgütsel ve kültürel öğeleriyle yenilikçiliği destekleyecek türde değişim ve dönüşüme olanak sağlayan değerler bütünü " olarak tanımlanabilecek "yenilikçilik kültürü"ne ilişkin çalışmalar ivme kazanmıştır (Martin ve Terblanche, 2003; Akdoğan, 2007; Dombrowsi, 2007; Dobni, 2008). Bu ivmelenme kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde anlam kazanmaktadır. Benzer kaynaklara sahip işletmelerin insan kaynağından kaynaklanan farktan dolayı farklı çıktılar üretmesi biraz da örgütsel kültürün örgütten örgüte gösterdiği farklılık ile açıklanabilmektedir. Gerek örgüt kültürü gerek se inovasyon (yenilikçilik) geçmişi uzun ve kapsamlı bir alan yazına sahiptir. Yenilikçilik kültürü ise özellikle örgüt kültürü tipolojilerinde yer verilmeye başlanması ile yazına girmiş, son yıllarda örgüt kültürü çalışmalarından sıyrılarak tek başına bir kavram olarak karşılaşılmaktadır. Türkiye'deki örgütsel davranış yazınında da eksikliği göze çarpan yenilikçilik kültürünün bütünlüklü olarak ele alınmaması, farklı bileşenlerini değerlendiren çalışmaları bütünlştirmeyi gerekli kılmaktadır. Bu çalışmayla işletmelerin yenilikçilik performansı göstermesinde önemli olan "yenilikçilik kültürü"nün bileşenlerinin, tamamlayıcı bir yaklaşımla ortaya konulması amaçlanmaktadır.

2. Yöntem

Çalışma, kuramsal ve derleme niteliğindedir. Bibliyografik analiz gerçekleştirilmiştir. Bu bakımdan, konu ile ilgili yapılan çalışmalar, kuramsal çerçevede taranmış ve derlenmiştir.

Tarama ve derleme için araştırma yöntemi şu şekilde tasarlanmıştır:

1. Tarama dilinin belirlenmesi: Tarama, İngilizce ve Türkçe literatürdeki çalışmalar kapsamında gerçekleştirilmektedir.

2. Tarama başlangıç noktasının belirlenmesi: Çalışmanın sınırlarını ortaya koyabilmek, derlemenin kapsamını netleştirebilmek ve bundan sonraki çalışmalara etkin referans olabilmek amacıyla başlangıç noktası belirlenmiştir: Çalışmanın özüyle örtüşen ve yenilikçilik kültürünün boyutlarını değerlendiren Karen Anne Zien ve Sheldon A. Buckler'ın (1997) "From Experience Dreams to Market: Crafting a Culture of Innovation" başlıklı makalesi başlangıç noktası olarak kabul edilmiştir.

3. Tarama sırasında kullanılması planlanan terimler “yenilik kültürü, yenilikçilik kültürü (culture of innovation)”, “yenilikçi kültür (innovative culture)”, “yenilikçilik odaklı örgütsel kültür (innovation oriented organizational culture)” olarak seçilmiştir.

4. Kaynaklar: <http://www.kutuphane.selcuk.edu.tr> ve <http://www.lib.gazi.edu.tr> <http://kddb.odu.edu.tr> adreslerinden ulaşılabilen Elsevier, ScienceDirect, ProQuest ve ERIC, EBSCO veri tabanları ile scholar.google.com arama motorları kullanılmıştır.

5. Referans listelerinin taranması: Belirlenen kaynaklardan, öngörülen terimler çerçevesinde yapılan tarama sonucunda elde edilen çalışmaların referanslarında yer alan yayınlar da çalışma kapsamında değerlendirilmektedir. (Ayrıca, yeni terimler belirlenerek, süreç dördüncü aşamadan tekrarlanmıştır.)

6. Derleme ve yorumlama: Ulaşılan yayınlar, çalışmanın amacı doğrultusunda derlenmiş ve yorumlanmıştır.

3. Bulgular

3.1. Örgüt kültürü tipolojilerinde yenilikçilik (yenilikçiliğe bakış)

Örgütsel kültür konusunda yapılan çalışmaları örgüt kültürü model ve yaklaşımlarını –süreç odaklı olarak- ortaya koyan çalışmalar (Schein, 1985; Peter ve Waterman, 1982; Hofstede, 1980) ile, kavramı niceliksel çalışmalara temel oluşturacak ya da somutlaştıracak çalışmalar (Wallach, 1983; Deal ve Kennedy, 1982; Denison ve Spreitzer, 1991; Schneider, 1994; Kono, 1990) olmak üzere iki grupta toplamak yerinde olur. Örgütsel kültürün sınıflandırılmasına yönelik çalışmalar içerisinde, yenilikçi kültür olarak adlandırılan ya da yenilikçiliğe vurgu yapan örgüt kültürü tipleri de tanımlanmıştır. Tablo. 1’de bibliyografik bir sıra ile örgüt kültürü tipolojilerinde yenilikçiliği destekleyici örgüt kültürü tipleri gösterilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Kültür Tipolojilerinde Yenilikçilik

Yazar	Tipolojisi	Yenilikçilik Odaklı Örgüt Kültürü Tipi
Deal ve Kennedy (1982)	- Aktivite Kültürü - Ataklık Kültürü - Hiyerarşi Kültürü - Yetki Kültürü	Ataklık Kültürü
Wallach (1983)	- Bürokratik Kültür - Yenilikçi Kültür - Destekleyici Kültür	Yenilikçi Kültür
Trompenaars (1985)	- Eiffel Kulesi - Güdümlü Füze - Aile (Klan) - Kuluçka Makinesi	Kuluçka Makinesi
Kilmann (1985)	- Hiyerarşi Kültürü - Yenilikçi Kültür	Yenilikçi Kültür
Kono (1990)	- Bürokratik Kültür - Dinamik Kültür - Lider Odaklı Kültür - Durağan Kültür - Güçlü Lider Durağan Kültür	Dinamik Kültür

Quinn ve Cameron (1991)	- Klan Kültürü - Hiyerarşi Kültürü - Adhokrasi Kültürü - Pazar Kültürü	Adhokrasi Kültürü
Denison ve Spreitzer (1991)	- Grup Kültürü - Hiyerarşi Kültürü - Gelişim Kültürü - Rasyonel Kültür	Gelişim Kültürü
Schneider (1994)	- Kontrol Kültürü - İşbirliği Kültürü - Rekabet Kültürü - Yetiştirme Kültürü	Rekabet Kültürü
Chang ve Lin (2007)	- İşbirliği Kültürü - Yenilikçilik Kültürü - Kararlılık Kültürü - Etkinlik Kültürü	Yenilikçilik Kültürü

Wunker ve Pohle (2007: 6), Apple firmasının iPod, iMac gibi yenilikleri gerçekleştirirken sektör ortalamasının altında bir Ar-Ge harcaması yaptıklarını ifade etmişlerdir. Nitekim Steve Jobs 1998 yılında Fortune Magazines dergisinde yer alan bir röportajında, yenilikçiliğin parayla; daha açık bir ifade ile Ar-Ge'ye kaç milyon dolar harcadığıyla ilgili bir kavram olmadığını, aslında yenilikçiliğin insanla ilgili bir kavram olduğu, ona nasıl liderlik edileceği ve ondan ne elde edilebileceği ile ilintili bir kavram olduğunu belirtmiştir (Tidd ve diğ., 2005: 467). Yenilikçilik aksiyonuna sebebiyet verecek kültürel bir yapının önemi açıktır. Bu noktada hangi bileşenlerin yenilikçilik kültürü üzerinde daha etkin olduğuna yönelik bir yazının gerekliliği açıktır. Aşağıda örgütsel davranış alan yazınında yapılan çalışmalar yenilikçilik kültürü bileşenleri bağlamında derlenmiştir.

3.2. Yenilikçilik Kültürünün Bileşenleri

Örgütlerde yenilikçiliğe hız kazandıracak, yön verecek ve örgüte ivme kazandıracak yenilikçilik kültürü, belli örgütsel unsurların bir araya gelmesi ile oluşturulabilir. Kültürün yenilikçilik üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulursa, son on yıl içerisinde yenilikçilik odaklı bir örgüt kültürü yazınının gelişmesi şaşırtıcı değildir. Yazında yer alan pek çok çalışma (Le Bas ve Laužikas, 2010; Dobni, 2008; Dombrowski, 2007; Jucevičius, 2007; Jassawalla ve Sashittal, 2002; Wan ve diğ., 2000; Claver ve diğ., 1998; Ahmed, 1998) yenilikçiliğin örgütsel kültüre uyumlaştırılmasında kullanılabilecek değerler, normlar ve varsayımların belirlenmesi konusunda gerçekleşmiştir. Bu çalışmalarda çok sayıda bileşen, özellik ve strateji, yenilikçiliği destekleyen bir kültür oluşumu için yazarlar tarafından önerilmiştir. Yenilikçiliğe isteklendirecek yenilikçi örgüt kültürü bileşenlerinin, kimi çalışmalarda risk almada isteklilik, liderlik gibi bireyi ilgilendiren özellikler olarak, kimi çalışmalarda da ödül sistemleri, personel güçlendirme gibi yönetimin kullandığı araçlar olarak ele alındığı görülmektedir.

Le Bas ve Laužikas (2010: 126-127) son dönemde firmaların sürdürülebilir büyüme ya da en azından uzun dönemli sürekli iyileştirmeyi garanti altına alma gereksinimi duyduklarını belirtmiş, yenilikçilik kültürü ile rekabet edebilirlik arasında kuvvetli bağlantıyı netleştiren kimi çalışmalara değinmiş, ancak son yıllarda yenilikçilik üzerine bina edilmiş uzun ve kapsamlı yazında yenilikçilik kültürü sıkça telaffuz edilse de kavramı tanımlayan az sayıda çalışmaya rastlandığını ifade etmiştir. Tablo-2'de ilgili

yazında yer alan çalışmalarda yenilikçilik kültürünü içselleştirecek temel özellikler gösterilmiştir.

Tablo 2: Yazında Yenilikçilik Kültürü Bileşenleri

Yazar	Yenilikçiliğe Uyumlaştırıcı Strateji ve/veya Bileşenler	
Irani ve Sharp (1997)	<i>Yenilikçiliği geliştiren bireysel özellikler:</i> • Ele alınan projenin amaç ve getirilerini görebilme yetisi • Çalışma arkadaşlarından destek alabilme • Risk alma ve cesurluk • Projeye müdahale ve muhalefetle başa çıkabilme • Etkin liderlik • Karakter gücü	<i>Yenilikçiliği geliştiren örgütsel özellikler:</i> • Bilgi akışında serbestlik • Yatay eksenle bilgi akışı • Takım çalışması yeteneği • Yenilikçiliğe inanan ve kaynak sağlayan yöneticiler • Yöneticilerin yenilikçilik için gerekli zamanı tanınması
Claver vd. (1998)	• Risk almaya karşı isteklilikte kurumsal yönetim • Gerektiğinde faaliyetlere tüm örgüt üyelerinin katılımı (örgütsel katılım)	• Yaratıcılığın teşvik edilmesi • Paylaşılan sorumluluğun varlığı
Cameron ve Quinn (1999)	<i>Adhokratik kültürün özellikleri:</i> • Takım çalışması ve faaliyetlerinde yüksek dinamizm • Yeni fikir üretme ve geliştirme deneyimlerine uyum	• Risk toleransı • Değişim ve yeni sorunlara karşı hazırlıklı olma • Girişimci ve yaratıcı çalışma çevresi • Müşteri odaklılık
Martins ve Terblanche (2003)	• Strateji (Yenilikçi vizyon, misyon, pazar odaklılık) • Yapı (özerklik, yataylaşma, takım çalışması)	• Yenilik ve yaratıcılık için destek mekanizmaları • Açık ve şeffaf iletişim
McLean (2005)	<i>Yenilikçilik ve Yaratıcılığı Destekleyen Örgütsel Destekler:</i> • Örgütsel teşvik • Yönetici teşviği • Çalışma grupları üyelerine destek	• Özgürlük ve otonomi (özerklik) • Kaynaklar • Kontrol
Jamrog vd. (2006)	<i>Yenilikçiliği destekleyen örgüt kültürü bileşenleri:</i> • Müşteri merkezlik • Takım çalışması ve işbirliği • Doğru kaynak (zaman ve finansman) • Açık iletişim ve serbest fikir alışverişi • Yaratıcı insan kaynağını istihdam	• Özgürlük ve risk toleransı • Kademeli-Radikal yenilikçilik dengesi becerisi • Liderlik ve sorumluluk sahibi olma • Doğru fikirleri seçme becerisi • Motivasyon ve ödül sistemi
Dombrowski vd. (2007)	<i>Yenilikçiliği destekleyen örgüt kültürü bileşenleri:</i> • Yenilikçi misyon ve vizyon bildirgesi • Demokratik iletişim • Serbest alanlar –takım ve birimler için- • Esneklik	• İşbirliği • Özendirme • Hiyerarşik kademeler arası işbirliği • Liderlik

Yazar	Yenilikçiliğe Uyumlaştırıcı Strateji ve/veya Bileşenler
Price (2007)	<i>Yenilikçi örgütlerin özellikleri:</i> • Farkındalık • Yoğun motivasyon • Beceri ve yetkin insan kaynağı bolluğu • Destekleyici altyapı
Dobni (2008)	<i>Yenilikçilik kültürü bileşenleri:</i> • Yenilikçiliğe isteklilik • Örgütsel katılım • Örgütsel öğrenme • Yaratıcılık kapasitesi ve güçlendirme • Yenilikçilik odaklı uygulamalar • Değer odaklılık • Pazar odaklılık
Pharaon ve Burns (2010)	<i>Yenilikçilik kültürü geliştirme bileşenleri:</i> • Çalışma grupları üyelerine destek • Örgütsel teşvik • Yöneticilerin isteklendirmesi • Zorluklarla mücadele gücü • Özgürlük • Liderlik • Motivasyon • Strateji ve performans değerlendirme sistemi
Apekey vd. (2011)	<i>Yenilikçilik kültürü bileşenleri:</i> • Risk alma • Kullanılabilir kaynaklar • Enformasyon • Erişilebilir hedefler • Araçlar • Ödüller • İlişkiler
Chen (2011)	<i>Yenilikçilik kültürü bileşenleri:</i> • Vizyon • Katılımcıların güvenliği • Enformasyon desteği • Göreve yönelim • Etkileşim sıklığı
Lægreid vd. (2011)	<i>Yenilikçilik kültürü bileşenleri:</i> • Yapısal-araçsal: ○ Yönetimsel otonomi ○ Sonuç kontrol ○ Bütçe büyüklüğü • Kültürel-araçsal: ○ Kurumun yaşı ○ Örgütün performans odaklı kültürü ○ Bireysel teşvik edicilik kültürü • Görev ile ilişkili: ○ Birincil görev olarak hizmet sunuyor olma ○ Getirilerin kaynağı • Çevresel-araçsal (politik-yönetimsel rejim): ○ Ülkenin kültürü
Chen vd. (2012)	<i>Yenilikçilik kültürü bileşenleri:</i> • Risk alma • Fırsatlardan hızlı bir şekilde yararlanabilme • Yenilikçilik

4. Sonuç

Örgütsel kültür kavramı yenilikçilik odaklı olarak ele alınması sonucunda, ilgili yazında tanımlanmış olan yenilikçilik kültürünün vurgulanan bileşenleri “risk alma”, “başarısızlığa karşı hoşgörü”, “yenilikçiliğe teşvik”, “demokratik iletişim ve serbest bilgi akışı”, ve “yenilikçiliği destekleyici liderlik ve uygulamalar olarak tespit edilmiştir. Söz konusu bileşenler, karar vericilerin çalışmalarını yönlendirici niteliktedir. Benzer şekilde, bu çalışma ile tespit edilen bileşenler, kültürü, yenilikçilik bağlamında araç olarak

tanımlayacak akademisyenlere yardımcı olacaktır. Bileşenleri bütünlüklü olarak değerlendirmek üzere tasarılanacak ampirik çalışmalara rehberlik sağlanmaktadır.

Yapılan tarama, yenilikçilik kültürü üzerine, görece, az yayın olduğunu göstermektedir. Bu bakımdan, Le Bas ve Lauzikas (2010: 126-127)'in 2010 yılındaki tespitinin geçerliliğini koruduğunu söylemek mümkündür, çalışmanın kısıdından birisidir. Tarama dilinin Türkçe ve İngilizce ile sınırlı olması; tanımlanan veri tabanlarının haricinde kaynak taramasının yapılmaması, çalışmanın diğer kısıtlarıdır.

Uygulamacıların, yenilikçilik performanslarını artırmada, örgüt kültürünün araçsal değerlendirilmesi ve bu bakımdan, kültürün bileşenlerine yönelik politikaların tasarlanması önem arz eder.

5. Kaynakça

- Agin, E. Gibson, T. (2010). *Developing An Innovative Culture*, T + D, 64(7).
- Ahmed, P. K. (1998). "Culture and Climate for Innovation", *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Akdoğan, A. (2007). "Üniversite-Sanayi İşbirliğinde Tarafların Beklentileri ve Beklentileri Etkileyen Bir Faktör Olarak Yenilik Kültürü", Rifat Yılmaz, Hayriye Atik (ed.) *Üniversitelerdeki Araştırma ve Geliştirme Merkezlerinin İşlevselliği: Üniversite-Sanayi İşbirliğinin yeniden Yapılandırılmasının Gereklikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Angel, R. (2006). Putting An Innovation Culture into Practice, *Ivey Business Journal*, Jan.-Feb.
- Apekey, T. A., McSorley, G., Tilling, M. ve Siriwardena, A. N. (2011). "Room for improvement? Leadership, innovation culture and uptake of quality improvement methods in general practice", *Journal of evaluation in clinical practice*, 17(2), 311-318.
- Büschgens, T., Bausch, A. ve Balkin, D. B. (2013). "Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review", *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781.
- Chen, W. J. (2011). "Innovation in hotel services: Culture and personality", *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 64-72.
- Chen, M. Y. C., Lin, C. Y. Y., Lin, H. E. ve McDonough III, E. F. (2012). "Does transformational leadership facilitate technological innovation?" The moderating roles of innovative culture and incentive compensation. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 239-264.
- Chien, S. C. (2013). "Innovation Strategy as a Mediator among Social Networks, Innovative Culture, and Technological Capability-An Empirical Study of the ICT Industry in Taiwan", *African Journal of Business Management*, 7(11), 862-881.
- Claver, E., Llopis, J., Garcia, D. ve Molino, H. (1998). "Organizational Culture for Innovation and New Technological Behavior", *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55-68.
- Cramm, J. M. (2013). "Strating, M. M., Bal, R. ve Nieboer, A. P. "A Large-Scale Longitudinal Study Indicating the Importance of Perceived Effectiveness", Organizational and Management Support for Innovative Culture", *Social Science & Medicine*, 83, 119-124.
- Conrad, A. C. (1999). "Market Orientation and The Innovative Culture: A Preliminary Empirical Examination", *Journal of Strategic Marketing*, 7(4).

- Darvish, H., Nazari, E. A. (2013). "Organizational Learning Culture-The Missing Link between Innovative Culture and Innovations (Case Study: Saderat Bank of Iran)", *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Technical Series*, 65(1), 42-54.
- Denham, J. ve Kaberon, R. (2012). "Culture is king: How culture contributes to innovation", *Journal of Product Innovation Management-Bognor Regis*, 29(3), 358.
- Didero, M., Gareis, K., Marques, P. ve Ratzke, M. (2008). "Differences in innovation culture across Europe. Transform", *Transform, dissussion paper*, (022780).
- Dobni, B. C. (2008). "The DNA of Innovation", *Journal of Business Strategy*, 29(2), 43-50.
- Dobni, B. C. (2008). "Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis", *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P. ve Jha, S. (2007). "Elements of innovative cultures", *Knowledge and Process Management*, 14(3), 190-202.
- Duygulu, E., Özeren, E., Bağiran, D., Appollini, A., Mavisu, M. (2014) "Gaining Insight Into Innovation Culture Within The Context Of R&D Centres In Turkey", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, In Press.
- Fellows, R.ve Liu, A. M. (2012). "Managing organizational interfaces in engineering construction projects: addressing fragmentation and boundary issues across multiple interfaces", *Construction Management and Economics*, 30(8), 653-671.
- Jamrog, J., Vickers, M. ve Bear, D., (2006). "Building and Sustaining a Culture That Supports Innovation", *Human Resources Planning*, 29(3).
- Janiunaite, B., Petraite, M., (2010). "The Relationship Between Organizational Innovative Culture and Knowledge Sharing in Organization: The Case of Technological Innovation Implementation in a Telecommunication Organization", *Social Science*, 3 (69).
- Jassawalla, A. R., Sashittal, H. C. (2002). "Cultures That Support Product Innovation Processes", *Academy of Management Executive*, 16(3), 42-54.
- Jucevičius, G. (2007). "Innovation Culture: The Contestable Universality of the Concept", *Social Sciences*, 58(4), 7-19.
- Kenny, B. Reedy, E. (2006). "The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation", *The Irish Journal of Management*, January, 119-142.
- Khazanci, S. Lewis, M. W. ve Boyer, K. K. (2007). "Innovation-supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation", *Journal of Operations Management*, 25, 871-884.
- Kurt, T. (2010). *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi.
- Le Bas, C., Laužikas, M. (2010) "Determinants of Innovation Culture and Major Impacts on the Innovation Strategy: The Case of The Information Technology Sector in Lithuania", *Social Sciences Studies*, 4(8), 125-139.
- Læg Reid, P., Roness, P. G. ve Verhoest, K. (2011). "Explaining the innovative culture and activities of state agencies", *Organization Studies*, 32(10), 1321-1347.
- Lemon, M., Sahota, P. S. (2004). "Organizational Culture as a Knowledge Repository for Increased Innovative Capacity", *Technovation*, 24, 483-498.
- Martins, E.C., Terblanche, F. (2003). "Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation", *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.

- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 7, 226-246.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2011). "Innovation or imitation? The role of organizational culture", *Management Decision*, 49(1), 55-72.
- Nelson, B., (2002). "3M's Culture of Innovation", *Bob Nelson's Rewarding Employees: Recognizing, Energizing, and Inspiring People at Work*, 2(9), 21.
- O'Cass, A. ve Ngo, L. V. (2007) Market Orientation Versus Innovative Culture: Two Routes to Superior Brand Performance", *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 868-887.
- Öğüt, A. ve Aksay, K. (2011). "Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Online Dergisi*, Sayı: 2, Konya.
- Pharaon, A. A. ve Burns, N. (2010). "Building A Culture of Innovation: A Case of Pharmaceutical Industry in Jordan", *Journal of Business & Policy Research*, 5(1).
- Pohlmann, M., Gebhardt, C. ve Etzkowitz, H. (2005). The Development of Innovation Systems and The Art of Innovation Management-Strategy, Control and The Culture Of Innovation, *Technology Analysis & Strategic Management*, 17(1), 1-7.
- Prabhu, J. (2010). "The Importance of Building a Culture of Innovation in a Recession", *Strategic HR Review*, 9(2), 5-11.
- Price, R. M. (2007). *Infusing Innovation into Corporate Culture*, *Organizational Dynamics*, 36(3), 320-328.
- Reicher, S. (2011). "Promoting a culture of innovation: BJSP and the emergence of new paradigms in social psychology". *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 391-398.
- Shao, C. (2009). Research on Functionary Mechanism of Innovative Culture in Enterprise, *International Journal of Business and Management*, 4(2), 93-96.
- Stempfle, J. (2011). "Overcoming organizational fixation: Creating and sustaining an innovation culture", *The Journal of Creative Behavior*, 45(2), 116-129.
- Tekin, Y. (2012). *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi İle Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi: Alanya' Da Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C. ve Chandy, R. K. (2009). "Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture", *Journal of Marketing*, 73, 3-23.
- Uslu, Y.D. (2012). "Vaka Çalışması: İnovatif Kültürün Oluşturulmasında Personel Yeterliğinin Önemi", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 116-128.
- Uzkurt, C. (2008). "Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü", Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Wallach, E. J. (1983). *Individual and Organizations: The Cultural Match*, *Training and Development Journal*, USA.
- Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2004). "The Development and Validation of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Wang, S. Guidice, R. M., Tansky, J. W. ve Wang Z. (2010). "When R&D Spendings is Not Enough: The Critical Role of Culture When You Really Want to Innovate", *Human Resource Management*, 49(4), 767-797.
- Wei, Y. S., O'Neill, H., Lee, R. P. ve Zhou, N. (2013). The Impact of Innovative Culture on Individual Employees: The Moderating Role of Market Information Sharing", *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 1027-1041.

KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI ÇERÇEVESİNDE; ÖZEL HASTANELERDE KLİNİKLERİ İLGİLENDİREN SATIN ALMA KARARLARINDA ETKİLİ OLAN AKTÖRLERİN İLİŞKİLERİNİN “GÜÇ VE BAĞIMLILIK” BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Meltem Uygun

mel.uygun@gmail.com

Turgut Özal Üniversitesi - Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ortak Doktora Programı
Ankara, Türkiye

ÖZET

Sağlık sektöründeki hastaneleri etkileyen çevre oldukça karmaşıktır ve girdiler çok fazla olmakla birlikte satın alma süreç aşamasındaki işlevler oldukça girifttir. Sağlık hizmetlerinin geri bildirim mekanizmasının tam organize edilmemesinin ve dolayısıyla sağlık sisteminin karmaşıklığının bir başka nedeni ise gereken girdilerin çeşitlenmesi ve bunun sonucunda çevrelerinden aldıkları girdi sayısının oldukça artması ve çevre bağımlılıklarının yüksek düzeyde olmasıdır. İşletmelerin çevresel aktörlerin taleplerini, baskılarını yönlendirebilmesi, kendi lehine düzenleyebilmesi, bağımlılık ilişkisinin bir tarafı olarak sahip olduğu güç oranında mümkün olmaktadır. Bu nedenle örgütlerin davranışlarını açıklamada çevresel ilişkileri incelerken güç kavramının bu ilişkilerdeki rolünü netleştirmek gerekmektedir.

Bu çalışmada kaynak bağımlılık kuramı çerçevesinde güç ilişkisi ele alınmakta olup, kendi konusunda uzman hekimlerin çalıştığı bir özel hastanede klinikleri ilgilendiren satın alma kararlarında etkili olan aktörlerin “güç ve bağımlılık ilişkisi” bu araştırma önermesini teşkil etmektedir. Satın alma kararları üzerinde hangi aktörlerin (hastane üst yönetimi, satın alma departmanı, ilgili uzman hekimler) etkili olduğu, karşılıklı ilişkileri güç bağlamında ele alınmaktadır. Güç, her zaman bağımlılıktan ve taraflar arasındaki güç asimetrisinden kaynaklanmaz; aktörler bazen çeşitli stratejiler uygulayarak olduklarından daha güçlü görünme avantajı da yaratabilirler. Örgütlerde güç ilişkileri sadece dış çevredeki aktörlerle ilişkileri değil, iç çevresel aktörlerle ilişkileri de kapsamaktadır. Sadece işletmenin çıkarları, işletme için en iyi olanın belirlenmesi ve bu kararın uygulanması söz konusu değildir. Departmanların ve alt birimlerin de kendi öncelikleri ve çıkarları mevcuttur. Onlar da güçleri oranında bu öncelikleri ve çıkarları korumaya çalışmaktadırlar.

Güç, örgüt literatüründe sadece bağımlılıkla eşdeğer biçimde tanımlanmamıştır. Güç ilişkisi bir aktörün diğeri üzerinde yarattığı etkinin derecesi ile ilgilidir. Bu bağlamda bu araştırma önermesinin sonucu olarak, uzman hekimlerin satın alma kararlarında yetki alarak bulundurdıkları güç, ilgili hastane kurumunda hekimlerin yönetsel gücüne ve iş akışı ilişkilerinin ne denli güçlü olduklarına ve oluşturduğu ağ içinde bu aktörün merkezi konumda olmasına bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Anahtar kelimeler: Kaynak bağımlılığı kuramı, güç, bağımlılık, karar verme, satın alma süreci

1. Giriş

Hastaneler sisteme girdisi fazla olan, çevreye daha bağımlı, karmaşık yapıda ve kendine özgü sağlık sistemi olan işletmelerdir. Sağlık sisteminin kendine özgü yapısı nedeniyle kaynakların elde edilmesine yönelik strateji ve politikaların geliştirilmesi diğer sektörlerdeki örgütlere göre çok daha önemlidir. Bu çalışmada kaynak bağımlılığı kuramının temel varsayımları, örgüt-çevre ilişkileri, güç- bağımlılık ilişkileri ele alınıp kendi konusunda uzman hekimlerin çalıştığı bir özel hastanede klinikleri ilgilendiren satın alma kararlarında etkili olan aktörlerin güç ve bağımlılık ilişkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır.

2. Kaynak Bağımlılığı Kuramının Temel Varsayımları

Örgütlerin ekonomik, sosyal ve politik yönleri ile ortaya çıkan bir varlıkları, daha da önemlisi varlık sürdürme mücadeleleri vardır. Örgütler kendi kaynakları için kendi çevrelerine bağımlı olmakla birlikte, kendi kaynaklarına erişimin öngörülebilir olmasını isterler. Örgütler kaynaklara erişim sağlamak için çevreyle beraber kendi işlerini yönetme girişimindedirler. Kaynak bağımlılığı kuramı temelde, örgütlerin varlıklarını nasıl sürdürdükleri sorusuna cevap aramaktadır.

Kaynak Bağımlılığı Kuramı, daha önce ortaya konmuş üç kuramsal tema üzerine kurulmuştur. Birincisi Katz ve Kahn'ın 1966 yılında "The Social Psychology of Organization" adlı kitaplarında açıkladıkları açık sistem düşüncesidir. Kapalı sistemler çevreleri ile etkileşim içinde olmamakla birlikte açık sistemler ise çevreleri ile dinamik bir ilişki içindedirler. Katz ve Kahn (1966) örgütlerin faaliyetlerini bir açık sistem içinde sürdürdüklerinden bahsetmişlerdir. İkincisi ise, Levine ve White'in (1961) yılında yaptıkları çalışmalarında sosyal mübadele ile örgütlerarası ilişkilerdir. Levine ve White (1961:587) 'e göre mübadeleden kastedilen, "iki örgüt arasında, kendi amaçlarına ulaşmalarına etkisi olacak gönüllü bir ilişki veya ortak faaliyettir". Üçüncüsü de Emerson (1962) ve daha sonra da Blau'nun (1964) sosyal ortamlardaki alışverişlerden doğan bağımlılık ve güç ilişkileri üzerine yaptıkları araştırmalar kaynak bağımlılığı yaklaşımı için daha kuramsal bir hareket noktası oluşturmaktadır. Emerson (1962) bir sosyal aktörün göreceli gücünü, birisinin başkasına bağımlılığının bir sonucu olarak açıklamıştır ve kaynak bağımlılığının ön plana çıkarıldığı bu yaklaşım, örgüt içi ve örgütler arası güç analizlerinde Salancik ve Pfeffer (1977) tarafından da kullanılmıştır.

Bu kavramsal zemine Crozier (1964) ve Perrow'un (1970) örgütlerin içindeki birimler arasındaki güç farklılıkları ve bunların maddi temelleri üzerinde duran düşüncelerinin de katkısı olmuştur. Bugün kaynak bağımlılık kuramının temel çerçevesini Pfeffer ve Salancik'in ilk olarak 1978 yılında yayımlanan *The External Control of Organizations - Örgütlerin Dışsal Denetimi* adlı eseri çizmektedir. Bu çalışmanın ana odağını kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde güç ve bağımlılık ilişkileri oluşturmaktadır.

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesinin anahtarı, kaynaklarını elde etmek ve korumak için yeteneğinin olmasıdır. Ancak, açık sistem yaklaşımı'nda örgütler tümüyle kendi kendilerine yeterli değildirler (Pfeffer ve Salancik, 2003:2). Levine ve White (1961), sosyal aktörlerin, örgüte ve onunla olan ilişkilerine atfettikleri değere göre söz konusu örgütle bir mübadele içinde olmayı kabul edeceklerini açıklamışlardır (Levine ve White,1961).

Örgütler federasyonlar (birlikler), kuruluşlar, müşteri- tedarikçi ilişkileri, rekabetçi ilişkiler ve doğayı açıklayan ve kontrol eden sosyal-hukuki düzen ile çevrelerine bağlanmışlardır (Pfeffer ve Salancik, 2003:2). Ancak ilişkilerin eşit şartlarda olmaması ve bu durumun örgütsel sonuçları da kaynak bağımlılığı yaklaşımı açısından önemlidir.

Kaynak bağımlılığı kuramı, güç ve bağımlılık kavramları etrafında örgütlerin davranışlarını açıklayarak özgün kimliğini geliştirmiştir. Davis ve Cobb (2009:3)'a göre kuram, "hem örgütlerin iç yapılarında hem de dış çevreleri ile ilişkilerinde ne olup bittiğini anlamak için güç ve bağımlılık kavramlarını kullanmakta ve örgütlerin dış çevreleri ile ilişkilerini nasıl yönettiklerini" açıklamaya çalışmaktadır. Bu çerçevede, kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin etkin olabildikleri ölçüde hayatta kalabilecekleri, etkinlik derecelerinin de çevresel koşullara bağlı olduğu gibi iki temelden hareket eder.

3. Kaynak Bağımlılığı Kuramında Örgüt- Çevre İlişkileri

Örgütler faaliyetleri üzerinde bütünüyle kontrol sahibi ve kendi kendine yeterli birimler değildirler. Bağımlılık durumu, kaynak bağımlılığı kuramının da temel aldığı açık sistem düşüncesinin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır (Üsdiken, 2007:85). Üsdiken (2007: 79) kaynak bağımlılığı kuramında koşul bağımlılık yaklaşımından farklı olarak iki iddiaya dikkat çekmiştir:

Bunlardan biri, örgütlerin genel olarak ne yaptıklarının, yani hangi davranışları sergilediklerinin sadece kendi amaçlarına ve yöneticilerine değil, çevrenin yarattığı baskılara ve getirdiği kısıtlara bağlı olduğudur. Diğeri ise örgütlerin kendi bünyeleri içinde de gücün önemli bir rol oynadığı dolayısıyla karar alma süreçlerinin siyasi bir nitelik taşıdığıdır.

Kaynak bağımlılık kuramı, koşul bağımlılık veya örgütsel ekoloji kuramlarının aksine aktörlerin de çevresel koşulları etkileyebileceklerini iddia etmektedir. Şekil 1'de Pfeffer ve Salancik (2003:229) tarafından örgütsel çevrelerin örgütleri nasıl etkileyebildiklerine dair bir düzen modeli ortaya konmuştur.



Şekil 1: Örgütsel Çevrelerin Örgütleri Nasıl Etkileyebildiklerine Dair Bir Düzen Modeli (Pfeffer ve Salancik, 2003:229).

Bu modelde örgütsel çevre (belirsizlik kaynağı, kısıtlama ve olasılık) örgütteki güç dağılımını ve örgütün kontrolünü etkilemektedir. Güç dağılımı ve örgütün kontrolü seçim ve yöneticilerin çıkarılmasını etkileyerek, örgütsel davranışlar ve yapılar etkilenmektedir. Örgütsel davranışlar ve yapılar ise örgüt çevresini, belirsizlik kaynağı, kısıtlama ve olasılık olarak etkilemektedir. Örgütlerde neyin nasıl gerçekleştiği sadece örgüt yapısının, liderliğin, prosedür ve talimatların ya da amaçların bir sonucu değildir. İşletmelerin

dünyasında ne olup bittiği, içinde faaliyette bulunan çevreye ve o çevreden kaynaklanan koşul ve kısıtlara göre şekillenmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003:2).

Örgütlerin davranışını anlayabilmek için o davranışın içinde gerçekleştiği ortamı anlamak gerekmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütleri çevresel koşullarından yalıtılmış biçimde düşünmek mümkün değildir. Zira işletmeler kendi başlarına yeterli gelememekte ve dışarıdan kendini etkileyen aktörler ile kaynak alışverişi yapma zorunluluğundadır. Bu aktörler müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar olabilir. Kuram, koşul bağımlılık kuramında da olduğu gibi çevre fikrini, örgütün varlığını sürdürürebilmek için gerekli girdileri temin ettiği ortam olarak kabul etmektedir. Örgütler, varlıklarını sürdürmek için ihtiyaç duydukları sermaye, ham madde, malzeme, ara ürün, enerji, işçilik, bilgi gibi girdileri elde etmek için bunları sağlayan kıt kaynaklar üzerinde bir mücadeleye girmektedirler. Bu mücadele de onları çevrelerine bağımlı kılmakta ve bağımlı oldukları çevresel aktörlerle aralarındaki güç ilişkisinin temelini oluşturmaktadır.

4. Kaynak Bağımlılığı Kuramında Örgütlerde Güç-Bağımlılık İlişkileri

Pfeffer ve Salancik (2003:53)'e göre iki örgüt arasında, bir örgütün diğer örgüt üzerinde güç uygulaması suretiyle, bağımlılık olması için değişim ilişkilerinde asimetri olması lazımdır. Bu nedenle A'nın B üzerinde gücü olduğunu bilmemiz için, hem B'nin A'ya bağımlılığı hem de A'nın B'ye bağımlı olmaması kriterdir. Güç bu nedenle göreceli bir terimdir. Eğer B, A'ya daha çok bağımlı ise; A, B üzerinde güce sahiptir (Lawler ve Yoan, 1995). Pfeffer ve Salancik (2003:52) gücün, farklı çıkarlara sahip tarafların örgütlü biçimde bir araya geldiği düzeneği şöyle tanımlamaktadır:

"Bir tarafın çıkarlarını korumak ya da amaçlarını gerçekleştirmek konusunda diğer taraflara olan ihtiyacı ölçüsünde, söz konusu ilişkide bir güç yoğunlaşması meydana gelecektir. Ancak bu karşılıklı bağımlılık ilişkisi gücün tek dayanağını oluşturmamaktadır. Taraflar arasındaki asimetri, yani bir tarafın diğerine daha fazla bağımlı olması, örgütler arası güç ilişkisinin asıl dayanağını yaratmaktadır".

Pfeffer ve Salancik (2003:52-54)'e göre işletmelerde alt birimlerin güç sahibi olmaları üç nedenden kaynaklanmaktadır. Bu nedenler; birimin belirsizliklerle başa çıkabilme yeteneği, bu yeteneğin o birime özgü olması ve çevresel belirsizliklerin yaygınlık durumudur. İşletme içinde bir alt birim, örneğin pazarlama, üretim, satın alma ya da finans departmanının, kendi bölüm amaçları veya çıkarları doğrultusunda işletme kararlarını yönlendirebilme, etkileyebilme potansiyeline sahip olması söz konusu departmanın güç sahibi olması anlamına gelmektedir.

Pfeffer ve Salancik (2003:54) bazı koşullarda hangi departmanın kritik önem taşıdığını "işletme açısından içinde bulunan çevresel koşullar, mesela rekabet edilen pazarın koşulları tarafından belirlenebilmektedir" şeklinde belirtmişlerdir. Bir örgütün diğerleri üzerindeki etki gücü, kaynak kontrolü konusundaki özerklik düzeyiyle birlikte, diğer örgütün bağımlılık düzeyi ve söz konusu güce karşılık verebilme potansiyeline göre de değişmektedir. Farklı kişiler, gruplar ve örgütlerin, bir işletmenin varlığını ve faaliyetlerini farklı kriterlere göre değerlendiriyor olması önemli bir problemin de kaynağını oluşturmaktadır. Pfeffer ve Salancik (2003:56)'e göre bu noktada temel sorun, "söz konusu kriterlerin birbiriyle uzlaşmaz ya da aynı anda karşılanamaz olmasından kaynaklanmaktadır. İlgili taraflardan gelen, birbiriyle çatışan, çelişkili talepler, örgütleri bunların bazılarını karşılamak bazılarını da göz ardı etmek zorunda bırakmaktadır". Çünkü bir tarafın beklentilerinin karşılanması, diğer bir tarafın tatmin olmamasına hatta

zarar görmesine yol açabilmektedir. Bir güç ilişkisinin bir bütün olarak tanımlanması (örneğin zayıf ve güçlü aktörleri ile birlikte) güç ilişkilerinin nedenlerinin, ne anlama geldiğinin, zamanının ve maliyetinin vs. detaylı bir şekilde incelenmesini sağlayacaktır. Ancak güç ilişkilerinin azami özellikleriyle incelenmesi, ilişkilerin detaylarına inilmesini engelleyecektir (Baldwin, 1980:497).

Willer ve diğerleri (1997:580) kaynak bağımlılığı teorisinde güç tanımını "güç, karşılıklı çıkarlara dayalı ilişkilerde avantajlı sonuçlar elde etmek için yapısal olarak belirlenmiş potansiyeldir. Güç karşılıklı ilişkilerin doğasının algılanmasıyla yapısal olarak saptanır" şeklinde yapmışlardır. Kim kime bağımlı ve kim ne ölçüde güç sahibi soruları ilişkilerin karakterini ortaya koymaktadır ve bu araştırma önermesinde de sorunsal bu çerçevede ele alınmaktadır.

5. Hastane İşletmeciliği Açısından Kaynak Bağımlılığı

Bu çalışmada kaynak bağımlılık kuramı çerçevesinde güç ilişkisi ele alınmakta olup, kendi konusunda uzman hekimlerin çalıştığı bir özel hastanede klinikleri ilgilendiren satın alma kararlarında etkili olan aktörlerin güç ve bağımlılık ilişkisi araştırma önermemi teşkil etmektedir. Satın alma kararları üzerinde hangi aktörlerin (hastane yönetimi, satın alma departmanı, ilgili uzman hekimler) etkili olduğu, karşılıklı ilişkileri "güç, bağımlılık" bağlamında ele alınmaktadır. Günümüzde işletmelerin çevreden bağımsız olarak hareket edemeyecek olan örgütler olması çevrenin işletmeler üzerinde nedenli etkili olduğunu göstermektedir. Fakat her işletme de çevreye uyum sağlamayabilmektedir. Dolayısıyla çevrenin hastane işletmelerinin üzerinde bazı olumlu ve olumsuz etkileri olmakla birlikte önemli olan hastane işletmesinin bu etkilere karşı proaktif bir yaklaşımla bazı stratejiler kullanarak çevresel belirsizliği ortadan kaldırmalıdır. Ancak bu durumda hastane işletmesinin etkinliği ve verimliliği en yüksek düzeyde tutularak başarı sağlanabilecektir. Hastane hizmet bedellerinin tespitine yönelik yeni yasal mevzuatla birlikte hastane yönetimi daha fazla satın alma kararlarına önem vermektedir. Tıbbi ürünler ve medikal malzeme alımları kadar bu malzemelerin doğru zamanda doğru alım, doğru servis ve doğru hasta zinciri maliyetlerinin de aşağıya çekilmesine çalışılmaktadır.

Satın alma tercih ve kararlarında bütünüyle doktor merkezli yapının egemen olduğu özel ya da kamu hastanelerde; satın alma departmanının farkındalığı, kurumsallaşma süreci ve standart operasyon yönetiminden bahsetmenin zor olduğu görülmektedir. Bundan dolayı satın alma faaliyetlerine ve süreç yönetimine verilen önem; maliyetlere, hizmet kalitesine ve karlılığa doğrudan etki ederek her türlü ürün ve hizmet satın alma süreçlerinin ilgi alanına girmektedir. Satın alma süreçlerinde yaşanabilecek bir aksama, maliyetlerin artmasına sebep olabileceği gibi aynı zamanda o malzemeye ihtiyaç duyan hastanın tedavisini de etkileyerek, hastanın sağlığının bozulmasına belki de hayatını kaybetmesine neden olabilmektedir. Bu yüzden satın alma süreçleri doğru planlanmalı, örgütlenmeli ve kontrol edilmelidir. Etkin bir satın alma süreci yönetiminde doğru zamanda, doğru ürünlerin, doğru maliyetle, doğru miktarda ve istenilen kalitede tedariki sağlanmalıdır. Özel hastaneler 4734 Sayılı Kamu İhale Kanununa tabii olmadıklarından dolayı satın alma süreçlerinde kamu hastanelerine göre daha esnektir.

6. Özel Hastanelerde Satın Alma Süreci

Özel Hastanelerde satın alma süreci ihtiyacın ortaya çıkmasıyla başlayarak, bir istek belgesi ile güç aktörlerinden biri olan hastane üst yönetiminin onayına gönderilmekte ve üst yönetim tarafından uygun görülen ihtiyaçlar satın alma bölümüne iletilmektedir. Güç aktörlerinden biri olan satın alma departmanı; ilgili ön araştırmaları yaparak, ilk defa satın alınması planlanan bir malzeme söz konusu ise istekte bulunan kişi veya birimden

malzeme ile ilgili detaylı teknik bilgi istemekte ve idari şartname ile birlikte malzeme şartnamesi oluşturmaktadır. Malzeme şartnamesi hazırlayabilmek için yeterli veri temin edilemiyorsa malzemenin genel özellikleri belirtilerek teklif süreci başlatılmaktadır. Eğer malzeme daha önce satın alınmışsa ve teknik özellikleri biliniyorsa malzeme özellikleri ve bu malzemeyi satan tedarikçilerle ilgili veri, satın alma bölümünde mevcuttur.

Teklif alma sürecinde çeşitli tedarikçilerden alınan teklifler listelenerek, istenen malzemenin adı, özellikleri ve miktarı ile teklif veren her tedarikçinin önerdiği malzeme özellikleri, fiyat, miktar, ödeme ve teslim şartları vb. gibi hususlar yer almaktadır. Tedarikçilerden teklif ettikleri malzemenin numunesi istenmekte ve malzeme uygunluğu ile ilgili olarak muayene komisyonundan ya da istekte bulunan bir diğer güç aktörü olan hekimden teknik danışmanlık alınmaktadır. Teknik danışmanlık, alınan tekliflerde önerilen malzemelerin numunelerinin görülerek, kullanıma uygun olup olmadığına karar vermeyi içermektedir. Özel hastanelerde kullanılan tıbbi malzemelerin uygunluğu genel olarak hekimler tarafından belirlenmekle birlikte hekimlerin elinde bulundurdıkları gücün bu noktada devreye girdiği söylenebilmektedir. Bazı durumlarda diğer tekliflere göre daha ucuz olan malzemeler muayene komisyonu ya da istekte bulunan hekimler tarafından uygun bulunmamakta ve daha yüksek maliyetli malzemeler seçilmektedir ki bu durum, kendi konusunda uzman olan hekimlerin “güç ve bağımlılık” bağlamında etkin rol oynadığını göstermektedir.

Satın alma kararı alınan seçilen malzemelerin Ulusal Bilgi Bankası Ürün Numarası kontrol edildikten sonra Sosyal Güvenlik Kurumu geri ödeme şartları incelenerek ve malzemenin fiyatı Kamu İhale Kurumu fiyatları ile karşılaştırılarak, bütün değerlendirmelerin sonucunda hazırlanan satın alma teklif çizelgesi, satın alma yöneticisi tarafından üst yönetimin görüşüne sunulur. Üst yönetim kendisine iletilen bu satın alma süreci ile ilgili onaylama, düzelme ve iptal kararı verebilmektedir. Güç aktörlerinden biri olan hastane üst yönetimi tarafından uygun bulunan malzemeler için satın alma kararı verilmekte ve satın alma yöneticisi tarafından ilgili tedarikçiye sipariş belgesi ile sipariş edilerek satın alma karar süreci sona erdirilmektedir (Güzel, 2011).

7. Sonuç

Özel sektördeki pek çok işletmede olduğu gibi hastanelerde de ihtiyaç duyulan malzemelerin satın alma birimleri tarafından tedarik edilmesi beklenmektedir. Satın alma birimleri gerek duyulan malzemeleri belli prosedürler çerçevesinde kalite, içerik, kullanım olanakları ve maliyetini de inceleyerek en uygun seçim kararıyla malzemeyi temin etmektedirler. Hastaneler, 7 gün 24 saat topluma sağlık hizmeti veren emek-teknoloji yoğun kuruluşlardır. Hastanelerde sağlık hizmetinin kesintisiz olarak etkin ve verimli bir biçimde sunulabilmesi için sağlık personelinin yanında çok çeşitli malzeme, cihaz ve hizmetlere de ihtiyaç duyulmaktadır. Hastaneler, ihtiyaç duydukları malzeme ve hizmetleri ecza deposu, medikal malzeme ile tıbbi cihaz firmaları ve diğer tedarikçilerden temin etmektedirler. Satın alma fonksiyonu bu malzemelerin en uygun fiyata, istenilen miktar, zaman ve kalitede alınmasıyla ilgilidir. Çoğu zaman arka planda gözükse de satın alma fonksiyonu, hastane maliyetlerinin düşürülmesi ve daha kaliteli hizmet sunumunda etkili olmaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü tarafından yayınlanan ICD-10 sınıflandırmasında birbirinden farklı 14.400’den fazla hastalık ve girişim kodunun yer aldığı bir alanda, uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için gereken malzeme ve hizmetler de çok çeşitli olmaktadır (www.who.com). Hastanelerde yaklaşık olarak 5.000-10.000 kalem malzeme kullanıldığı ve bu malzemelerin kalitesinin ve tedarik zamanının insan sağlığı üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, satın alma süreçlerinin karmaşıklığı ve önemi daha net ortaya

çıkmaktadır. Tıbbi cihazların doğru tespit edilmesi, satın alınması, cihazın kurulması, işletim, eğitim ve tamir-bakım süreçleri giderek karmaşık bir hal almaktadır (Güzel, 2011).

Sağlık işletmelerinde çalışan güç aktörlerinden biri olan satın alma departmanı yöneticilerinin yaptıkları iş, diğer sektörlerde görev yapan kişilere göre bir çok noktada farklılık göstererek öncelikle iyi bir mevzuat bilgisine sahip olmalı, sektördeki standartlara ve akreditasyonlara hakim olmalıdırlar. İhtiyaç duyulan malzemeyi en uygun fiyatla ve en iyi kalitede temin etmek için teknik ve mali şartnamelerin hazırlanması konusunda da yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. İşletmenin kalite süreçlerine de hakim olmaları gerekmektedir.

Güç, örgüt literatüründe sadece bağımlılıkla eşdeğer biçimde tanımlanmamıştır. Dahl (1957:205) gücü, "arzu edilen sonuç ve hedefe ulaşmak için sosyal aktörlerin diğer sosyal aktörler üzerinde uyguladıkları direnç" olarak açıklamıştır. Satın alma kararlarında kalite, içerik ve kullanım olanakları da önem taşımaktadır. Bu bağlamda, pek çok özel sektör işletmesinin aksine özel hastanelerde özellikle kliniklerde ihtiyaç duyulan tıbbi malzemelerin temininde güç aktörlerinden biri olan kendi konusunda uzman hekimlerin tercihleri (kalite, içerik ve kullanım açısından) öne çıkabildiği görülmekte ve belli malzemelerin alınmada maliyeti yüksek bile olsa hekimlerin tercih ettiği markalar satın alınmaktadır. Bunun en temel nedeni ise özel hastanelerin faaliyetlerini yürütme konusunda en önemli satın almada karar verme otoritesi olarak uzman hekimlerin bilgi birikimlerine olan bağımlılıklarıdır. Sonuç olarak özellikle ülkemizdeki durum itibarıyla yüksek bir özerklik gücüne sahip hekimlerin özel hastaneleri tercih etmelerini sağlamak açısından da özel hastaneler de hekimlerle olan bağımlılık ilişkilerini hekimlerin kararlarını dikkate alarak yönetmektedirler.

8. Kaynakça

- Baldwin, David A. (1980), "Interdependence and Power: A Conceptual Analysis", *International Organization*, Vol. 34, No. 4, pp. 471-506.
- Başaran, İ. E. (1982), *Örgütsel Davranış*, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108, A.Ü. Basımevi, Ankara.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power In Social Life*, Transaction Publishers.
- Dahl, Robert A. (1957), "The Concept of Power", *Behavioral Science*, Vol. 2, No. 4, pp. 201-215.
- Davis, G.F. ve Cobb J. A. (2009), Resource Dependence Theory: Past and Future, *Research in the Sociology of Organizations*.
- Emerson, R. M. (1962), "Power Dependence Relations", *American Sociological Review*, 27(1): 31-41.
- Güzel, Alper (2011), "Özel Hastanelerde Satın Alma Süreçleri", <http://www.ozelhastaneler.org.tr/ozel-hastanelerde-satin-alma-surecleri--alper-guzel.aspx?pageID=338&nID=5356>, erişim tarihi: 11.10.2014.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1966). *Organizations and the system concept*. The social psychology of organizations, 1, 14-29.
- Lawler, E. J., ve Yoan, J. (1996), "Commitment In Exchange Relations: Test of A Theory of Relational Cohesion", *American Sociological Review*, Vol. 61, pp. 89-108.
- Levine S. ve White, P. E. (1961), Exchange as a Conceptual Framework for the Study Interorganizational Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 583-601.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (2003), *The External Control of Organizations*, California, USA: Stanford University Press.
- Üsdiken, B. (2007), *Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı*, Sargut A. S. ve Özen, fi. (Der.) Örgüt Kuramları, 77-132, Ankara: Imge Yayıncılık.

Willer, D., Lovaglia, M. J., ve Markovsky, B. (1997), Power and influence: A theoretical bridge, *Social Forces*, 76(2), 571-603.

www.who.com, erişim tarihi 07.10.2014.

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ: TÜRKİYE'DE YAPILAN ARAŞTIRMALAR ÜZERİNDEN BİR META ANALİZİ

Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ
Kara Harp Okulu
sgurbuz@kho.edu.tr

Arş. Gör. Özgür AYHAN
Kara Harp Okulu
oayhan@kho.edu.tr

Mahmut SERT
Kara Harp Okulu
mahmutsert78@gmail.com

1. Giriş

Araştırmacılar tarafından sebep ve sonuçları sıklıkla incelenen ve örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerindeki etkisi yapılmış olan çalışmalarla ortaya konan işgören davranışlarından biri de örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (ÖVD). Son 30 yıl içerisinde örgütsel davranış ve endüstri-örgüt psikoloji alanında yayımlanan makaleler incelendiğinde, ÖVD kavramını konu alan hatırı sayılar miktarda makale olduğu görülecektir. Örneğin kavramın Organ ve arkadaşları tarafından ortaya atıldığı 1980'li yıllardan itibaren (Bateman ve Organ, 1983; Smith, Organ, ve Near, 1983), 700'den fazla makalenin ÖVD ya da ÖVD ile benzer yapılar olan örgütsel vatandaşlık performansı (Borman, 2004), Prososyal davranışlar (Brief & Motowidlo, 1986; George, 1991; George & Bettenhausen, 1990), ekstra rol davranışı (Van Dyne, Cummings, ve Parks, 1995), sesini duyurma davranışı (voice behavior) (LePine ve Van Dyne, 1998; Van Dyne, Ang, ve Botero, 2003; Van Dyne ve LePine, 1998), ve bağlamsal performans (contextual performance) (Borman & Motowidlo, 1993, 1997) gibi değişkenleri konu aldığı belirtilmektedir (Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume, 2009). ÖVD sadece uluslararası yazında değil aynı zamanda ulusal yazında da yoğun ilgi görmüştür (örn., Gürbüz, 2007; Şeşen ve Basım, 2010; Yılmaz ve Taşdan, 2009). ÖVD'nin bu kadar ilgi görmesinde arzu edilen örgütsel çıktılarla olan güçlü ilişkinin etkili olduğu düşünülmektedir. ÖVD'nin hem örgütler hem de bireyler için sağladığı faydalar, araştırmacıları ÖVD'nin öncüllerini ortaya çıkarmaya yöneltmiştir. Yazında ÖVD'nin en önemli öncüllerinden biri olarak örgütsel adalet görülmektedir.

Yapılan çalışmalarda ÖVD'nin ÖA ile ilişkisi pek çok kez ortaya konulmasına rağmen (örn: Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Blakely, Andrews ve Moorman, 2005; Konovsky ve Pugh, 1994), ÖA'nın alt boyutlarının ÖVD ile olan ilişkisi konusunda bir fikir birliği olduğunuz söylemek mümkün görünmemektedir. Bazı araştırmacılar prosedür adaleti ve ÖVD arasında diğer boyutlara göre daha güçlü bir ilişki olduğunu savunurken (örn: Konovsky ve Folger, 1991; Greenberg, 1993; Niehoff ve Moorman, 1993), bazı araştırmacılar ise ÖVD'nin en çok dağıtım adaleti ile ilişkili olduğunu savunmaktadır (Ertürk, Yılmaz ve Ceylan, 2006; Farh, Early ve Lin, 1997). Rifai (2005) ve Schappe (1998) ise yaptıkları araştırmada PA'nın ÖVD ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca etkileşim adaleti-ÖVD ilişkisinin gücüne vurgu yapan çalışmalara da rastlanılmaktadır. (örn; Chiaburu ve Lim, 2008; Moorman, 1991; Williams, Pitre ve Zainuba, 2002).

Daha önce, yabancı yazında yapılan meta analiz çalışmalarında da ÖA ve ÖVD arasındaki ilişkinin olumlu yönde anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001; Dalal, 2005; Organ ve Ryan,

1995). Ancak daha önce yapılmış olan bu meta analiz çalışmaların büyük çoğunluğu Batı bağlamında gerçekleştirilmiştir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen Türkiye bağlamında yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yazın incelendiğinde Kuzey ABD kaynaklı bir kavram olan ÖVD'nin son yıllarda farklı kültürel bağlamlarda da üzerinde fazla çalışılan bir konu olduğu ve Türkiye de ÖVD konusunda ve bunun en önemli öncüllerinden birisi olan ÖA ile ilişkisi noktasında artık meta analiz yapacak kadar bir birikimin olduğu görülmektedir (örn., Dilek, 2005; Erkutlu, 2011; Ögüt, Kaplan ve Biçkes, 2009).

Bu çalışmanın amacı, psikometrik meta analiz yöntemini kullanarak; ÖA ile ÖVD arasındaki ilişkileri inceleyen müstakil araştırmaların toplam değerini, Türkiye bağlamında ortaya koymaktır. Tercih edilen psikometrik meta analiz yöntemiyle örneklem ve ölçek hatalarından arındırılmış gerçek değere mümkün olan en yakın düzeltilmiş ortalama etki büyüklükleri elde edilerek özellikle Türkiye yazınındaki bir boşluk doldurulmaya çalışılmıştır. Bu çalışma, Türkiye bağlamında örgütsel davranış ve endüstri-örgütsel psikoloji yazınındaki yığılmış bireysel çalışmaların sonuçlarını birleştirilip özetlemesi ve büyük resmi ortaya koyarak daha doğru ve genellenebilir bilgilere ulaşılması noktasında ilgili yazına katkı yapacağı beklenmektedir. Bu araştırmayı farklı kılan bir başka faktör ise bu çalışmada daha önce yapılmış olan meta analiz çalışmalarından farklı olarak analize dâhil edilen bireysel çalışmaların toplulukçu kültürel değerlere sahip bir ülke olarak sınıflandırılan Türkiye'de gerçekleştirilmiş çalışmaların oluşturmasıdır. Böylece ÖA -ÖVD ilişkisine emik açıdan yaklaşılmış ve söz konusu ilişki Batı bağlamı dışında başka bir bağlamda ele alınmıştır.

2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Organ (1988), ÖA ile ÖVD arasındaki ilişkiyi vurgu yapan ilk araştırmacıdır. Organ (1988), işgörenin örgüt içinde kendisine adil olarak davranıldığına ilişkin olumlu yöndeki adalet algısının çalışanın ÖVD'lerini destekleyen ve artıran önemli bir rolü olduğunu ifade etmektedir. Organ'ın (1988) çalışmasıyla beraber ÖA, araştırmacıların ÖVD'nin öncülleri arasında en çok ilgi duydukları ve araştırma yaptıkları değişkenlerden birisi olmuştur (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990; Greenberg, 1993; Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Organ ve Konovsky, 1989). ÖA ve ÖVD arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan bu araştırmalar sonunda elde edilen bulgulardan hareketle araştırmacılar ÖA'yı işgörenlerin ÖVD sergilemelerinin önemli bir öncülü olarak görmüşlerdir (Skarlicki ve Latham, 1997). Araştırmacıların ÖA'nın işgörenlerin ekstra rol davranışları sergilemelerine neden olacağını düşünmelerinin altında yatan sebep örgüt tarafından kendisine adil davranıldığını ve değer verildiğini gören çalışanın buna karşılık olarak örgütüne karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyeceğini vurgulayan Blau'nun (1964) sosyal mübadele teorisi (George, 1991; Moorman ve Byrne, 2005) ve işgörenin örgütsel çıktıların dağıtımında adaletsizlik algılaması sonucu niçin ÖVD sergilemekten vazgeçtiğini açıklama getiren Adams'ın (1965) eşitlik teorisidir (Moorman, 1991; Organ, 1988).

Greenberg (1993: 250) 'e göre ÖA ve ÖVD arasındaki ilişkinin temelinde "işgörenlerin kendilerine örgütleri tarafından adil olarak davranıldığını düşündüklerinde buna karşılık olarak işgörenlerde örgütlerine karşı daha diğergam davranışlar sergileyeceklerdir" genel kabulü vardır. Yapılan çok sayıda bireysel araştırmada da Greenberg'in (1993) ifade etmiş olduğu bu genel kabulü doğrular nitelikte ÖA ve alt boyutları ile ÖVD ve alt boyutları arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (örn: Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Blakely, Andrews ve Moorman, 2005; Konovsky ve Pugh, 1994; Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Williams, Pitre ve Zainuba, 2002; Young, 2010). Ancak DA,PA ve EA boyutlarının ÖVD üzerindeki etki ve ilişkilerinin birbirinden

farklı olabileceği de ifade edilmektedir. Yapılan bireysel çalışmalarda birbiriyle çelişen bulgulara ulaşılmıştır. Örneğin yapılmış bazı çalışmalarda PA'nın DA'ya göre ÖVD ile daha kuvvetli bir ilişki içinde olduğu belirtilirken (örn: Konovsky ve Folger, 1991; Greenberg, 1993; Niehoff ve Moorman, 1993), bazı çalışmalarda da bu sonuçların aksine DA'nın ÖVD ile daha güçlü bir biçimde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Ertürk, Yılmaz ve Ceylan, 2006; Farh, Early ve Lin, 1997). Rifai (2005) ve Schappe (1998) ise yaptıkları araştırmada PA'nın ÖVD ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını tespit etmişlerdir. Bu bulguların dışında ÖA ve ÖVD ilişkisinde EA'nın diğer iki adalet boyutuna nazaran ÖVD ile daha yüksek bir ilişki içinde olduğunu tespit eden bireysel çalışmalar da vardır (Chiaburu ve Lim, 2008; Moorman, 1991; Williams vd., 2002). Daha önce, yabancı yazında yapılan meta analiz çalışmalarında da ÖA ve ÖVD arasındaki ilişkinin olumlu yönde anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt vd., 2001; Dalal, 2005; Organ ve Ryan, 1995). Ayrıca bu meta analiz çalışmalarında PA'nın ÖVD-Ö ile (Colquitt vd., 2001; Organ ve Ryan, 1995), EA'nın ise ÖVD-K ile (Colquitt vd., 2001) daha kuvvetli olarak ilişkili olduğu belirlenmiştir.

ÖA ve ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen ve yukarıda özetlenen bireysel çalışmalar ve meta analiz çalışmalarının sonuçları göz önüne alındığında, değişkenler arasındaki ilişkinin genel olarak olumlu ve anlamlı olarak tespit edildiği görülmektedir. Bu kapsamda geçmişte yapılmış araştırma sonuçları, ÖA ve ÖVD ile ilgili kuramsal çerçeve ve ilişkili teoriler beraber değerlendirildiğinde, Türkiye bağlamı için de ÖA ve ÖVD arasındaki ilişkilerin olumlu yönde anlamlı olacağı değerlendirilmiş ve bu araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Örgütsel adalet genel boyutuyla, ÖVD-Genel (H_{1a}), ÖVD-Kişi (H_{1b}) ve ÖVD-Örgüt (H_{1c}) arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Dağıtım adaleti boyutuyla, ÖVD-Genel (H_{2a}), ÖVD-Kişi (H_{2b}) ve ÖVD-Örgüt (H_{2c}) arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Prosedür adaleti boyutuyla, ÖVD-Genel (H_{3a}), ÖVD-Kişi (H_{3b}) ve ÖVD-Örgüt (H_{3c}) arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Etkileşim adaleti boyutuyla, ÖVD-Genel (H_{4a}), ÖVD-Kişi (H_{4b}) ve ÖVD-Örgüt (H_{4c}) arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, psikometrik meta analiz yöntemi (Hunter ve Schmidt, 2004) kullanılmıştır. Meta analiz çalışmaları, bireyler yerine meta analizin konusu ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırma sonuçlarının incelendiği bir yöntemdir. Meta analiz çalışmalarında analiz birimi daha önce yapılmış olan müstakil araştırmaların sonuçlarıdır (Lipsey ve Wilson, 2001). Bu meta analiz çalışmasının evren ve örneklemini; ÖA ile ÖVD ilişkisini Türkiye bağlamında inceleyen, 2012 yılı Aralık ayına kadar yapılmış olan Türkçe ve İngilizce yayınlanmış ve yayınlanmamış çalışmalar oluşturmaktadır. Bu kapsamda, ÖA-ÖVD ilişkisini Türkiye örneklemini üzerinde inceleyen yerli ve yabancı kaynaklarda yayınlanmış ve yayınlanmamış tüm çalışmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda elektronik veri tabanları ve Google, Yandex, Google Scholar gibi arama motorlarından faydalanılmıştır. Tarama yapılırken kullanılan anahtar kelimeler ise şunlardır: Örgütsel vatandaşlık davranışı, ekstra-rol davranışı, bağlamsal performans, örgütsel adalet, adalet, ÖVD, organizational citizenship behavio(u)r, extra-role behavior, contextual performance, organizational justice, fairness ve OCB. Tarama neticesinde listelenen çalışmalar incelenmiş ve meta analize dahil edilme kriteri olarak belirlenen, korelasyon değerlerinin ya da korelasyon değerinin hesaplanmasında kullanılabilen t-testi ve F-testi değerlerini ihtiva eden çalışmalar meta analize dahil edilmiştir. Sonuç olarak araştırma kapsamında

toplam 39 adet çalışma tespit edilmiş olup, bunların 37'sine ulaşılabilmektedir. Ayrıntılı incelenen toplam 37 bireysel çalışmadan meta analize dâhil edilme kriterlerine uygun olan toplam 28 çalışma meta analizine dâhil edilerek sonuçları değerlendirilmiştir.

5. Bulgular

Tablo 1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Ait Meta Analiz Sonuçları

	ÖVD-Genel	ÖVD-Kişi	ÖVD-Örgüt
Örgütsel Adalet	.37 (.41) ^a	.20 (.26) ^b	.38 (.47) ^c
Dağıtım Adaleti	.27 (.35) ^d	.22 (.29) ^e	.25 (.32) ^f
Prosedür Adaleti	.26 (.33) ^g	.24 (.30) ^h	.26 (.32) ^ı
Etkileşim Adaleti	.32 (.41) ^j	.26 (.31) ^k	.26 (.32) ^l

Not: *k*; Çalışma (etki büyüklüğü) sayısı, *N*; Toplam katılımcı sayısı, *Parantez dışındakiler*; Düzeltilmemiş ağırlıklı ortalama etki büyüklüğü, *Parantez içindekiler*; Düzeltilmiş ağırlıklı ortalama etki büyüklüğü, *SS_p*; *p*'ye ait örneklem hatasından arındırılmış standart sapma, %80 Gr.A; %80 Güvenirlik (Credibility) aralığı, %95 G.A; %95 Güven (Confidence) aralığı, H.K.T.V %; Hatalardan kaynaklanan toplam varyansın düzeltilmiş olan örneklem ve ölçek hatalarından kaynaklanan yüzdesi ÖVD; Örgütsel vatandaşlık davranışı.

<i>a</i>	<i>k</i> =12	N=4484	SS _p = .14	%80 Gr.A=(.23-.59)	%95 G.A.= (.33- 49)	H.K.T.V % = 11.24
<i>b</i>	<i>k</i> =3	N=762	SS _p = .06	%80 Gr.A=(.18-.34)	%95 G.A.= (.14- 37)	H.K.T.V % = 61.27
<i>c</i>	<i>k</i> =4	N=809	SS _p = .11	%80 Gr.A=(.33-.61)	%95 G.A.= (.34- 60)	H.K.T.V % = 46.60
<i>d</i>	<i>k</i> =16	N=4193	SS _p = .13	%80 Gr.A=(.19-.51)	%95 G.A.= (.28- 42)	H.K.T.V % = 23.92
<i>e</i>	<i>k</i> =15	N=4700	SS _p = .14	%80 Gr.A=(.11-.46)	%95 G.A.= (.21- 36)	H.K.T.V % = 20.16
<i>f</i>	<i>k</i> =15	N=4700	SS _p = .12	%80 Gr.A=(.16-.48)	%95 G.A.= (.25- 30)	H.K.T.V % = 27.57
<i>g</i>	<i>k</i> =13	N=3852	SS _p = .10	%80 Gr.A=(.20-.46)	%95 G.A.= (.26- 40)	H.K.T.V % = 30.20
<i>h</i>	<i>k</i> =16	N=4541	SS _p = .14	%80 Gr.A=(.22-.37)	%95 G.A.= (.22- 37)	H.K.T.V % = 18.85
<i>ı</i>	<i>k</i> =17	N=4847	SS _p = .11	%80 Gr.A=(.26-.39)	%95 G.A.= (.26- 30)	H.K.T.V % = 34.38
<i>j</i>	<i>k</i> =11	N=3286	SS _p = .23	%80 Gr.A=(.12-.70)	%95 G.A.= (.27- 55)	H.K.T.V % = 07.40
<i>k</i>	<i>k</i> =15	N=4472	SS _p = .17	%80 Gr.A=(.10-.52)	%95 G.A.= (.22- 40)	H.K.T.V % = 12.70
<i>l</i>	<i>k</i> =15	N=4472	SS _p = .11	%80 Gr.A=(.18-.46)	%95 G.A.= (.25- 20)	H.K.T.V % = 33.63

ÖVD-ÖA ilişkisine yönelik meta analiz sonuçları Tablo 1'de görülmektedir. Tablo 1'e göre ÖA hem ÖVD-genel ($\rho = .41$) boyutuyla hem de ÖVD-Ö ($\rho = .47$) ve ÖVD-K ($\rho = .26$) ile

ilişkili olduğu görülmektedir. ÖA'nın alt boyutlarının da ÖVD genel ve Alt boyutlarla orta düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. ÖA'nın ve ÖVD'nin tüm alt boyutları ve genel boyutları için hem % 80 güvenilirlik aralığı değerlerinin hem de %95 güven aralığı değerlerinin sıfır değerini içermemesi ve güvenilirlik aralığının alt sınırlarının sıfır değerinden oldukça uzak olması değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren düzeltilmiş ortalama etki büyüklüğü (ρ) değerlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir (bknz. Tablo 1).

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 (a,b,c) hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde alt boyutlar arasında en güçlü ilişkinin EA ve ÖVD-G arasında olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin büyüklüğünü gösteren düzeltilmiş ortalama etki büyüklüğü değerlerinin $\rho = .41$ olduğu tespit edilmiştir. EA ile ÖVD-K ve ÖVD-Ö arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise EA'nın ÖVD-K ve ÖVD-Ö boyutlarıyla eşit düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir (EA-ÖVD-K $\rho = .31$; EA-ÖVD-Ö $\rho = .32$). Bu sonuçlara göre EA'nın ÖVD-K ve ÖVD-Ö için eşit derecede önemli olduğu söylenebilir.

İşgörenlerin örgüt içinde sergilemiş oldukları ÖVD'lerinin kişileri veya örgütün tümünü hedeflemesinde algıladıkları ÖA'nın (ÖA, PA, DA ve EA) etkisi değerlendirildiğinde işgörenlerin DA, PA ve EA algılarının ÖVD-K ve ÖVD-Ö yönelik davranış sergilemelerinde hemen hemen aynı derecede etkili olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber meta analiz sonuçlarına göre ÖA genel olarak tek bir boyut olarak değerlendirildiğinde işgörenlerin ÖA algılarının işgörenlerin örgütün bütününe yönelik vatandaşlık davranışı sergilemelerinde, kişilere yönelik ÖVD sergilemelerine göre daha etkili olduğu ortaya konulmuştur (ÖA-ÖVD-K: $\rho = .26$; ÖA-ÖVD-Ö: $\rho = .47$).

6. Sonuç ve Tartışma

ÖA (ÖA, PA, DA ve EA) ve ÖVD (ÖVD-G, ÖVD-K ve ÖVD-Ö) arasındaki ilişkinin gücünü gösteren düzeltilmiş ortalama etki büyüklükleri incelendiğinde ÖA (ÖA, PA, DA ve EA) ile ÖVD-G arasındaki ilişkilerin, ÖA (ÖA, PA, DA ve EA) ile ÖVD-K ve ÖVD-Ö arasındaki ilişkilere kıyasla göreceli olarak daha kuvvetli olduğu söylenebilir. Meta analizler sonucu ulaşılan bu sonuçların tek istisnası ÖA-ÖVD-Ö arasındaki ilişkinin ($\rho = .47$) ÖA-ÖVD-G arasındaki ilişkiden ($\rho = .41$) daha güçlü olmasıdır. Ancak bu sonuç değerlendirilirken ÖA-ÖVD-Ö arasındaki ilişkiyi tespit etmek için meta analize dâhil edilen bireysel çalışma sayısının ($k=4$) nispeten küçük ve denek sayısının düşük olduğu ($N=809$) göz önüne alınmalıdır.

Sonuç olarak bu araştırma sonunda ulaşılan meta analiz sonuçları ÖA (ÖA, PA, DA ve EA) ve ÖVD (ÖVD-G, ÖVD-K ve ÖVD-Ö) arasındaki orta düzeyde olumlu yönde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarının, yabancı yazında yapılmış diğer meta analiz sonuçlarıyla (örn., Dalal, 2005; Meyer Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002; Organ ve Ryan, 1995; Riketta, 2002) değişkenler arasındaki ilişkilerin orta düzeyde olumlu yönde olması açısından tutarlıdır. Ancak meta analiz çalışmaları değişkenler arasındaki etki büyüklüklerinin değerleri (ρ) açısından karşılaştırıldığında bu çalışmayla geçmişte yapılmış meta analiz çalışmaları arasında fark olduğu da dikkat çekmektedir.

Daha öncede ifade edildiği gibi geçmişte yapılmış meta analizlere dâhil edilen bireysel çalışmaların büyük çoğunluğu bireyci ve belirsizlikten kaçınmayan kültürel değerlere sahip Kuzey Amerika ülkelerinde gerçekleştirilmiş araştırmalardan oluşmaktadır (Örn: Dalal, 2005; Meyer vd., 2002; Organ ve Ryan, 1995; Riketta, 2002). Bu çalışmada ise meta analize dâhil edilen çalışmalar toplulukçu kültürel değerlere sahip ülkelerden birisi olarak kabul edilen (Gülbüz ve Bingöl, 2007; Hofstede, 1984) Türkiye'de

gerçekleştirildiği görülmektedir. Buna göre meta analiz bulgularının büyük oranda toplulukçu kültürel değerlere sahip ülkelerin sonuçlarını yansıttığı söylenebilir.

ÖVD ile kültürel değerler arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı bireysel araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmış, toplulukçu kültürel değeri yüksek birey ve toplumların ÖVD sergileme olasılıklarının bireycilik kültürel değeri yüksek kişi ve toplumlara göre daha yüksek olduğunu tespit edilmiştir (Moorman ve Blakely, 1995; Paine ve Organ, 2000; Van Dyne, Vandewalle, Kostova, Latham ve Cummings, 2000).

Yapılmış olan bazı bireysel araştırmalar toplulukçu kültürel değerleri kuvvetli toplumlardaki bireylerin özellikle kendilerinin de dâhil oldukları grupları için dağıtım kurallarından eşitlik ve ihtiyaç dağıtım kurallarını tercih ettiklerini, bireyci kültürel değerlere sahip işgörenlerin ise örgütsel kazanımların dağıtımında hakkaniyet kuralını tercih ettiklerini ortaya koymuştur (Chen, 1995; Sama ve Papamarcos, 2000). Tüm bu araştırma sonuçları; toplulukçu kültürlerde örgütsel kazanımların eşitlik veya ihtiyaç kuralına göre dağıtılmasının bu kültürel değerlerde yetişmiş bireylerde, bireyci kültürel değerlere sahip toplumlardaki işgörelere nazaran daha az adaletsizlik algısı oluşturduğu ve işgörelerin eşitlik ve sosyal mübadele teorileri çerçevesinde daha fazla ÖVD sergiledikleri biçiminde yorumlanabilir.

Çalışma sırasında karşılaşılan güçlölere değinilecek olunursa; çalışmanın sadece Türkiye bağlamında gerçekleşmiş olması, yayınlanmamış çalışmalara ulaşmada çekilen güçlük, ulaşılan bazı bireysel çalışmaların korelasyon değerlerinin ya da korelasyon değerini hesaplamada kullanılabilecek olunan t-testi ve F-testi değerlerinin verilmemiş olması ve ÖA'nın sadece üç boyutu ile ele alındığı çalışmaların çalışma kapsamına alınmış olması sıralanabilir.

Kaynakça

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. İçinde L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Cilt.2, ss. 267-299). New York: AcademicPress.
- Aryee, S., Budhwar, P.S. ve Chen, Z.X. (2002) Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal Of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive* (2.Baskı), Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bateman, T. S., ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Blakely, G.L., Andrews, M.C. ve Moorman, R.H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Blau, M.P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. İçinde N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (ss. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Brief, A.P., ve Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review* 11 (4), 710-725.
- Chen, C.C. (1995). New trends in rewards allocation preferences: A Sino-US comparison. *Academy of Management journal*, 38(2), 408-408.

- Chiaburu, D.S. ve Lim, A.S. (2008). Manager trustworthiness or interactional justice? Predicting organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 83, 453-467.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O. ve Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Dilek, H.(2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(6), 532-554.
- Ertürk, A., Yılmaz, C. ve Ceylan, A. (2006). Promoting organizational citizenship behaviors: Relative effects of job satisfaction, organizational commitment, and perceived managerial fairness. *METU Studies in Development*, 31(2), 189-210.
- Farh, J.L., Podsakoff, P.M. ve Organ, D.W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Farh, J.L., Earley, P.C. ve Lin, S.C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- George, J.M. ve Bettenhausen, K. (1990). Understanding pro social behavior, sales performance, and turnover: A group level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.
- George J.M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 249-256.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007) Çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerine görgül bir araştırma. *KHO Savunma Bilimleri Dergisi* 6(2), 68-87.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (2nd ed.). Beverly Hills CA: SAGE Publication
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace, and World.
- Hunter, J.E. ve Schmidt, F.L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (2.Baskı). California, Thousand Oaks: Sage Publications.

- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-133.
- Konovsky, M.A. ve Folger, R. (1991). The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(8), 630-650.
- Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Lee, K. ve Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- LePine, J.A. ve Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- Luo, Y. (2007). The independent and interactive roles of procedural, distributive and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management Journal*, 50, 644-664.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R.H. ve Blakely, G.L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Moorman, R.H. ve Byrne Z.S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior?. İçinde, J. Greenberg ve J. A. Colquitt (Ed.), *Handbook of Organizational Justice* (ss. 355-379). New Jersey.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D.W. ve Konovsky, M.A. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D.W. ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Öğüt, A., Kaplan, M. ve Biçkes, D.M. (2009) . Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri örnekleminde bir analizi. *XVII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 158-164, Balıkesir.
- Paine, J.B. ve Organ, D.W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10(1), 45-59.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. ve Blume, B.D. (2009). Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Rifai, H.A. (2005). A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131-154.

- Sama, L.M. ve Papamarcos, S.D. (2000). Hofstede's I-C dimension as predictive of allocative behaviors: A meta-analysis. *International Journal of Value-Based Management*, 13(2), 173-188.
- Schappe, S.P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 132(3), 277-290.
- Skarlicki, D.P. ve Latham, G.P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology*, 50(3), 617-633.
- Smith, A., Organ D. W., ve Near J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Şeşen, H. ve Basım, H.N. (2010). Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *ODTÜ Gelişim Dergisi*, 37, 171-193.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., ve Parks, J. 1995. Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). İçinde L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior Vol. 17* (ss. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L. ve LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M.E. ve Cummings, L.L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3-23.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Williams, L. J. ve Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, S., Pitre, R. ve Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 1108-126.
- Young, L. D. (2010). Is organizational justice enough to promote citizenship behavior at work? A retest in Korea. *European Journal Of Scientific Research*, 45(4), 637-648.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ ROLÜ¹

Doç. Dr. Kemal Can KILIÇ
Çukurova Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü
Öğretim Üyesi
E-Mail: kcan@cu.edu.tr

Yavuz AYDIN
Çukurova Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü
Doktora Öğrencisi
E-Mail: akadem04@yahoo.com

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünün ve algılanan liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerindeki etkisini araştırmaktır. Ayrıca, liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ÖVD arasındaki ilişkide aracı (mediator) rolünü incelemektir. Bu kapsamda Bursa Serbest Bölgesinde faaliyet gösteren 62 farklı işletmenin orta düzey yönetici ve beyaz yakalı çalışanlarına anket uygulanmıştır. Geçerli 487 anketten elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Analiz sonuçları, hipotezlere ve araştırma sorularına ilişkin beklentileri büyük oranda desteklemektedir. Örgüt kültürü ile ÖVD arasındaki ilişkide dönüştürücü liderlik ve hizmetkâr liderlik tarzının kısmi aracı (mediator) rolü olduğu; etkileşimci liderlik, pasif/çekingin liderlik ve paternalistik liderlik tarzlarının ise aracı (mediator) rolü olmadığı bulgusu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü; ÖVD; liderlik tarzları; dönüştürücü liderlik; etkileşimci liderlik; pasif/çekingin liderlik; hizmetkâr liderlik; paternalistik liderlik; serbest bölge.

1. Giriş

Günümüz dünyasında uluslar arası rekabetin artması, organizasyonların farklı ülkelerde şubeler açarak büyümesi ve uluslar arası şirketler ünvanını alması, istihdam politikalarının değişmesi ve farklı kültürlerle sahip çalışanların işletme bünyesine entegre edilmesi, örgütlerin insan faktörü üzerine eğilmesine neden olmuştur. İşletmelerin verimlilik ve performansı artırmak için, liderlik ile örgüt kültürü (Ogbonna ve Harris, 2000; Kaya, 2008), örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı (Çetin vd., 2012; Mohant ve Rath, 2012) ve liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı (Nguni vd., 2006; Ebener ve O'Connell, 2010) arasındaki ilişkiyi incelemek uluslar arası yöneticilerin ve araştırmacıların odak noktası haline gelmiş ve farklı disiplinlerin bu konu üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmasına sebep olmuştur.

Uluslararası yabancı literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanmasında bir veya birkaç değişken kullanılmıştır. Yapılan bu çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında işletmenin iki temel payandası olan örgüt kültürü (9 boyutlu) ve liderlik tarzlarının etkileri (3 farklı liderlik tarzı) bütüncül bir modelle incelenmektedir.

¹ Bu araştırma; Çukurova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü'nde halen çalışılmakta olan "Örgüt Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Liderlik Tarzlarının Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma" adlı doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgüt Kültürü (ÖK)

Kültür kavramını açıklamada kullanılan tanımlar üzerinde net bir fikir birliğine varılmamış olsa da (Hofstede, 2001; Danışman ve Özgen, 2008), genel olarak kültür, çeşitli toplulukları birbirinden farklılaştıran ve bir topluluk içinde paylaşılan değerler, tutumlar, davranış biçimleri (Schein, 1996; Bodur ve Kabasakal, 2002) inançlar, semboller ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir.

Bu konuda yapılan ulusal nitelikteki çalışmalardan biri de dokuz kültürel boyuttan oluşan Danışman ve Özgen (2003)'in çalışmasıdır.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖK)

Örgütsel vatandaşlık davranışını Organ (1988) ödül ve terfi süreçlerinde değerlendirilme kapsamı dışında tutulan davranışlar olarak tanımlamaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı yalnızca gönüllü olarak yapılan davranışlar olarak görülmekte ve formal iş gereklilerinin bir parçası olmaktan çıkmaktadır (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000; Qamar, 2012).

Araştırmalarda ÖVD genel olarak 5 boyutta ele alarak incelemiş ve bu boyutlardan diğerkâmlık (başkalarını düşünmek, özgecilik) ve nezaket daha çok *birey odaklı*; centilmenlik (sportmenlik), sivil erdem (örgütsel erdem) ve vicdanlılık (yüksek görev bilinci) ise daha çok *örgüte yönelik* davranışları kapsamaktadır (Jha ve Jha, 2009; İplik, 2010; Alizadeh vd., 2012; Qamar, 2012).

2.3. Liderlik Tarzları

Literatürde liderlik tarzları ile ilgili çok fazla araştırma ve inceleme bulunmaktadır (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001; Koçel, 2013) ve liderlik konusu birçok konu ile birlikte incelenmiştir. Bu çalışmada çağdaş liderlik tarzlarından; Burns (1978)'ün geliştirdiği çok faktörlü liderlik (Avolio ve Bass, 1995, 2000, 2004), paternalistik (pederşahi) liderlik (Aycan vd., 2000; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001; Pellegrini ve Scandura, 2008) ve hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977; Liden vd., 2008) ele alınacaktır.

2.3.1. Çok Faktörlü Liderlik (The Multifactor Leadership-MLQ)

Çok faktörlü liderlik; dönüştürücü liderlik (DL), etkileşimci liderlik (EL), pasif/çekingen liderlik (PÇL) ile liderlik davranışının sonuçlarını ölçmeyi hedefleyen alt boyutlardan oluşmaktadır (Avolio ve Bass, 1995, 2000, 2004). Bu çalışmanın kapsamı dışında olması nedeniyle liderlik davranış sonuçlarını ilgilendiren alt boyutlardan bahsedilmeyecektir.

Dönüştürücü liderler, çalışanları uzun süre çalışmak için motive eden ve beklenenden daha fazla üretim yaptıran kişilerdir (Sahaya, 2012; Barnes vd., 2013). Dönüştürücü liderler çalışanları yüksek sevide etiksel standartlara ve moral değerlerine uyma ile potansiyellerinin üzerinde çaba sarf etmeye ikna eden kişilerdir (Avolio ve Bass, 1995, 2000, 2004).

Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik, çalışanlar ile lider arasındaki etkileşime ve formal olarak belirlenen ödüle dayalı karşılıklı işlemleri kapsayan sosyal bir süreçtir. Etkileşimci lider, performans beklentilerini, işletme hedeflerini ve ödül/ceza sistemini açıkça belirtir (Chaudhry ve Javed, 2012). Lider, aynı zamanda çalışanların

performanslarını gözlemleyerek lüzum gördüğü takdirde işleyişe yönelik düzeltici önlemler alır (Sahaya, 2012).

Pasif/çekingen liderlik takipçileri tarafından işlerin içerisine istenilen seviyede angaje olamayan, girmeyen bir liderlik tarzı olarak algılanır. Lider pozisyonundaki kişi grup içerisindeki problemleri çözmekten, sorumluluk almaktan kaçınır. Takipçilerinin kaygılarına ve rehberlik ihtiyaçlarına cevap vermez (Avolio ve Bass, 1995, 2000, 2004; Barnes vd., 2013).

2.3.2. Paternalistik Liderlik (PL)

Paternalizm, toplulukçuluk (kollektivizm), yüksek güç mesafesi (Köksal, 2011), gibi kültürel değerlerin yoğun hissedildiği toplumlarla ilişkilendirilebilir. Hofstede (2001)'e göre Türk Kültürü yüksek kollektivizm ve yüksek güç mesafesinin olduğu bir topluluktur. Yine House ve çalışma arkadaşlarının (2004) geliştirmiş oldukları GLOBE (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) çalışmasında Türk Kültüründe kollektivizm ve güç mesafesi iki baskın değer olarak öne çıkmaktadır (Hofstede, 2001; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001; House vd., 2004). Aycan ve çalışma arkadaşları (2000) kültürler arası çalışmalarında Türkiye'deki çalışanların yüksek paternalistik uygulamalar gördüklerini ifade etmişlerdir (Pellegrini ve Scandura, 2008).

3.3.3. Hizmetkâr Liderlik (HL)

Son zamanlarda liderlik literatüründe büyük ilgi gören hizmetkâr liderlik ilk defa Greenleaf (1977) tarafından incelenmiştir (Ebener ve O'Connell, 2010). Lider çalışanları etkileyerek, çalışanların yeteneklerini artırarak, önlerindeki engelleri kaldırarak, onları cesaretlendirerek ve yaratıcı problem çözmede onları güçlendirerek onlara hizmet eder (Liden vd., 2008). Hizmetkâr liderliğin birincil önceliği çalışanlar olması nedeniyle onlarla sürekli ilgilenmeyi içerir.

Bu çalışma kapsamında incelenecek olan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H₁: Örgüt kültürü ÖVD üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H₂₁: Örgüt kültürü ile ÖVD arasındaki ilişkide dönüştürücü liderlik tarzının aracı etkisi vardır.

H₂₂: Örgüt kültürü ile ÖVD arasındaki ilişkide etkileşimci liderlik tarzının aracı etkisi vardır.

H₂₃: Örgüt kültürü ile ÖVD arasındaki ilişkide pasif/ kaçınan liderlik tarzının aracı etkisi vardır.

H₂₄: Örgüt kültürü ile ÖVD arasındaki ilişkide paternalistik liderlik tarzının aracı etkisi vardır.

H₂₅: Örgüt kültürü ile ÖVD arasındaki ilişkide hizmetkâr liderlik tarzının aracı etkisi vardır.

3. Metodoloji

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünün ve algılanan liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerindeki etkisini araştırmaktır. Ayrıca, liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ÖVD arasındaki ilişkide aracı (mediator) rolünü incelemektir.

Bu çalışmada örgüt kültürü, liderlik tarzları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanların performansını artırıcı etkisi olduğu öngörüsünden yola çıkarak (Podsakoff vd., 2000; Ünüvar, 2006; İplik, 2010; Davoudi, 2012), sözü edilen değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkisi, yönü ile liderlik tarzlarının bu ilişkideki aracı rolü tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Katılımcılara anketde yer alan sorulara 5'li Likert tipi bir değerlendirme ölçeği üzerinde 1 (Hiç tanımlamıyor) ile 5 (Çok iyi tanımlıyor) arasında değişen sıklıkta değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Örgüt kültürü ölçeği (Danışman ve Özgen, 2008) olarak; kuralcılık eğilimi (4 madde), hiyerarşi eğilimi (6 madde), klan eğilimi (6 madde), destekleyicilik eğilimi (9 madde), gelişme eğilimi (4 madde), sonuç eğilimi (4 madde), takım eğilimi (4 madde), profesyonellik eğilimi (11 madde) ve açıklık eğilimi (4 madde) olmak üzere toplam dokuz boyutlu ve 52 ifade içeren ölçek kullanılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği (Ünüvar, 2006) olarak; diğerkâmlık (5 madde), vicdanlılık (5 madde), centilmenlik (5 madde), nezaketen bilgilendirme (5madde) ve sivil erdem (4 madde) olmak üzere toplam beş boyutlu ve 24 ifade içeren ölçek kullanılmıştır.

Çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ- 5X Short) olarak Bass ve Avolio (2004) tarafından geliştirilen, 36 ifadeden ve dokuz boyutlu bir yapıdan oluşan ölçek kullanılmıştır (Avolio ve Bass, 1995, 2000, 2004). Dönüştürücü liderlik, idealleştirilmiş etki-atfedilen (4 madde), idealleştirilmiş etki- davranış (4 madde), ilham verici (4 madde), entelektüel uyarım (4 madde), bireyselleştirilmiş ilgi (4 madde); etkileşimci liderlik, koşullu ödüllendirme (4 madde), istisnalarla yönetim-aktif (4 madde) ve pasif/çekingen liderlik, tam serbesti tanıyan (4 madde), istisnalarla yönetim-pasif (4 madde) özelliklerini ölçmektedir. Çok faktörlü liderlik ölçeğindeki 36 maddenin "Cronbach Alpha" katsayısı ($\alpha = 0.904$) olarak bulunmuştur.

Paternalistik liderlik ölçeği (Pellegrini ve Scandura, 2006) olarak, tek boyutlu ve 13 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Hizmetkâr liderlik ölçeği (Liden vd., 2008) olarak; duygusal iyileştirme (4 madde), topluma değer katmak (4 madde), kavramsal beceriler (4 madde), güçlendirme (4 madde), astlarının kişisel gelişim ve başarı için destek olma (4 madde), astlarını öncelikli tutma (4 madde), etik davranmak (4 madde) olmak üzere toplam yedi boyutlu ve 28 ifade içeren ölçek kullanılmıştır.

Başlangıçta, çalışmanın evrenini oluşturan Bursa Serbest Bölgesi'nde faaliyet gösteren 20'den fazla çalışanı bulunan, 66 farklı işletmenin beyaz yakalı (107 orta düzey yönetici ve 714 büro personeli) çalışanlarının tamamına anket uygulanması planlanmıştır. İşletmelerin öne sürdüğü değişik nedenlerden dolayı 62 farklı işletmenin orta düzey yönetici ve beyaz yakalı çalışanlarına toplam 498 anket uygulanmıştır. 498 anket formu incelendiğinde 487 tanesi istatistiksel analizlerde kullanılacak nitelikte bulunmuştur.

Bu çalışmada, "güvenirlilik analizi", "keşifsel faktör analizi" (exploratory factor analysis), "korelasyon", "regresyon analizleri" ve varyans (ANOVA) analizleri ile tamamlayıcı istatistik çalışmalar birlikte uygulanmıştır.

Araştırmaya katılanların 83'ü (%17,0) 25 yaş ve altı, 147'si (%30,2) 26-30 yaş, 102'si (%20,9) 31-35 yaş, 89'u (%18,3) 36-40 yaş, 66'sı (%13,6) 41 yaş ve üzeri; 315'i (%64,7) erkek, 172'si (%35,3) kadın; 422'si (%86,7) evli, 65'i (%13,3) bekar; 86'sı (%17,7) lise, 81'i (%16,6) önlisans, 210'u (%43,1) lisans, 110'u (%22,6) yüksek lisans ve üstü; 95'i (%19,5) yönetici, 88'i (%18,1) uzman, 60'ı (%12,3) teknik personel, 193'ü (%39,6) mali ve idari İşler, 51'i (%10,5) diğer personel; 284'ü (%58,3) 1-5 yıl, 112'si (%23,0) 6-10 yıl, 91'i (%18,7) 11 yıl ve üstü aynı işyerinde çalışmakta olarak dağılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Bulguları

Anket yoluyla elde edilen verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı ve verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotları (standart sapma, yüzde, sayı ve ortalama) kullanılmıştır.

3.3. Korelasyon Analizleri

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, cronbach alfa değeri ve korelasyon değerleri Tablo 1’de sunulmuştur. Çalışanların genel örgütsel vatandaşlık davranışı, genel hizmetkâr liderlik, etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderlik ve genel örgüt kültürü algılama düzeyleri yüksek; paternalistik liderlik algılama düzeyi orta; etkileşimci pasif/çekingen liderlik algılama düzeyi ise düşük olarak tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler arasında, pasif/çekingen liderlik hariç, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1: Araştırmanın Genel Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Genel Değişkenler	Ort.	Ss	1	2	3	4	5	6	7
1 Genel ÖVD	4,076	0,505	^a (.927)						
2 Genel Hizmetkâr Lid.	3,554	0,682	,258**	^a (.953)					
3 Paternalistik Liderlik	3,344	0,737	,117**	,444**	^a (.956)				
4 Pasif/Çekingen Liderlik	2,077	0,978	-,132**	-,356**	-,154**	^a (.911)			
5 Etkileşimci Liderlik	3,502	0,861	,100*	,537**	,304**	-,260**	^a (.937)		
6 Dönüştürücü Liderlik	3,747	0,734	,222**	,580**	,428**	-,351**	,584**	^a (.958)	
7 Genel Örgüt Kültürü	3,553	0,586	,276**	,404**	,114*	-,258**	,315**	,308**	^a (.936)

N = 487, * p<.05, **p<.01 (Korelasyonun anlamlılık seviyesi), a “Cronbach Alpha Katsayısı”

3.4. Regresyon Analizleri

3.4.1. Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi

Yapılan regresyon analizi sonucunda, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmakta ($\beta=0,276$, $p<.01$) ve örgüt kültürü ÖVD değişkenindeki değişimin %7,6’lık kısmını açıklayabilmektedir ($R^2=0,076$). Dolayısıyla H_1 hipotezimiz kısmen desteklenmektedir (Tablo 2).

Tablo 2: Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Sh	β (Standardize)	t	p	F	Model (p)	R ²	R ² (Düzeltilmiş)
Genel ÖVD	Sabit	3,231	0,135		23,852	,000	39,997	,000	,076	,074
	Genel ÖK	0,238	0,038	0,276	6,324	,000				

Örgüt kültürünün alt profillerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan keşifsel regresyon analizi neticesinde (Tablo 3), işletmelerdeki örgütsel alt kültür profillerden hiyerarşi, klan ve kuralcılık eğilimleri ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmakta (sırası ile $\beta=0,177$, $p<.01$; $\beta=0,104$, $p<.05$ ve $\beta=0,132$, $p<.05$) ve örgütsel alt kültür profilleri ÖVD değişkenindeki değişimin %10’luk kısmını açıklayabilmektedir ($R^2=0,104$).

Tablo 3: Örgütsel Alt Kültür Profillerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Sh	β (Standardize)	t	p	F	Model (p)	R ²	R ² (Düzeltilmiş)
Genel ÖVD	Sabit	3,096	0,154		20,137	,000	7,935	,000	,104	,091
	Profesyonelizm Eğilimi	,031	0,021	0,070	1,461	,145				
	Destekleyicilik Eğilimi	,040	0,026	0,077	1,523	,128				
	Hiyerarşi Eğilimi	,096	0,025	0,177	3,831	,000				
	Klan Eğilimi	,046	0,021	0,104	2,152	,032				
	Gelişme Eğilimi	-,004	0,028	-0,006	-,133	,894				
	Kuralcılık Eğilimi	,076	0,030	0,132	2,500	,013				
	Takım Eğilimi	-,017	0,030	-0,031	-,554	,580				

3.4.2. Ara Değişken Analizleri

Literatür incelendiğinde en çok Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği aracılık etkisini analiz etme modelinin kullanıldığı görülmektedir. Öncelikli olarak bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkilemeli (c) ve aralarında anlamlı ilişki olmalıdır. Aracılık analizinin birinci aşamasında, bağımsız değişken aracı değişkeni doğrudan etkilemeli (a) ve aralarında anlamlı ilişki olmalıdır. İkinci aşamada aracı değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkilemeli (b) ve aralarında anlamlı ilişki olmalıdır. Üçüncü aşamada ise bağımsız değişken ile aracı değişken modele birlikte sokulduğunda bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki istatistiksel ilişki (c') kaybolduğunda tam aracılık (full mediation) değişken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin değeri (c) göre istatistiksel olarak azaldığında ise kısmi aracılık (partial mediation) etkisi ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada aracı değişkenin bağımlı değişken ile olan ilişkisinin de anlamlı olması gerekmektedir. (Baron ve Kenny, 1986; Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2013).

Aracı değişken modeli analizleri, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmede son adım olarak kullanılan Sobel testi ile tekrar analiz edilmiştir (Baron, Kenny, 1986; Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2013).

3.4.2.1. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Ara Değişken Rolü

Yapılan regresyon analizi sonucunda, öncelikle örgüt kültürü ile ÖVD arasında (c) pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ($\beta=0,276$, $p<.01$); birinci aşamada örgüt kültürü ile aracı değişken olan dönüştürücü liderlik arasında (a) pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ($\beta=0,308$, $p<.01$); ikinci aşamada dönüştürücü liderlik tarzı ile ÖVD arasında (b) pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ($\beta=0,222$, $p<.01$) bulgusu elde edilmiş ve Tablo 4'te sunulmuştur.

Üçüncü aşamada örgüt kültürü değişkeni ile aracı değişken olan dönüştürücü liderlik tarzının birlikte modele sokulması neticesinde, örgüt kültürü değişkeninin ÖVD üzerindeki doğrudan etkisi ($\beta=0,276$, $p<.01$) dönüştürücü liderlik tarzının araya girmesi ile azalmıştır ($\beta=0,229$, $p<.01$). Bu sonuç, dönüştürücü liderlik tarzının, örgüt kültürü ile ÖVD arasında kısmi aracı değişken olduğunu göstermekte (Baron ve Kenny, 1986) ve aracılık etkisi (Sobel $z=4.151$, $p<.01$) anlamlı bulunmaktadır (Sobel, 1982; Soper, 2014). Dolayısıyla H_{21} hipotezimiz kısmen desteklenmektedir ($R^2=0,097$).

Tablo 4: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Örgüt Kültürü İle ÖVD Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü

Bağımlı D. Bağımsız D.	DL (a)			Genel ÖVD (b)			Genel ÖVD (c)			Genel ÖVD (c')		
	ß	t	p	ß	t	p	ß	t	p	ß	t	p
Sabit	-	12,187	,000	-	30,132	,000	-	23,852	,000	-	19,474	,000
Genel ÖK	0,308	7,134	,000	-	-	-	0,276	6,324	,000	0,229	5,053	,000
DL	-	-	-	0,222	5,011	,000	-	-	-	0,151	3,329	,001
F	50,889			25,108			39,997			25,955		
Model (p)	,000			,000			,000			,000		
R ²	,095			,049			,076			,097		
(Düzeltilmiş) R ²	,093			,047			,074			,093		

3.4.2.2. Etkileşimci Liderlik Tarzının Aracı Değişken Rolü

Analizin üçüncü aşamasında örgüt kültürü değişkeni ile aracı değişken olan etkileşimci liderlik tarzının birlikte modele sokulması (c') neticesinde, etkileşimci liderliğin modeldeki anlamlılığı kaybolmuştur ($p>.05$). Modelde aracı değişken koşullarının sağlanamaması nedeniyle etkileşimci liderlik tarzının örgüt kültürü değişkeni ile ÖVD davranışı arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmadığı Tablo 5'te sunulmuştur (Baron ve Kenny, 1986). Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, H_{22} hipotezimiz desteklenmemektedir.

Tablo 5: Etkileşimci Liderlik Tarzının Örgüt Kültürü İle ÖVD Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü

Bağımlı D. Bağımsız D.	EL (a)			Genel ÖVD (b)			Genel ÖVD (c)			Genel ÖVD (c')		
	ß	t	p	ß	t	p	ß	t	p	ß	t	p
Sabit	-	8,162	,000	-	40,469	,000	-	23,852	,000	-	22,237	,000
Genel ÖK	0,315	7,306	,000	-	-	-	0,276	6,324	,000	0,272	5,899	,000
EL	-	-	-	0,100	2,209	,028	-	-	-	0,014	,311	,756
F	53,379			4,880			39,997			20,009		
Model (p)	,000			,028			,000			,000		
R ²	,099			,010			,076			,076		
(Düzeltilmiş) R ²	,097			,008			,074			,073		

3.4.2.3. Pasif/Çekingen Liderlik Tarzının Ara Değişken Rolü

Analizin üçüncü aşamasında örgüt kültürü değişkeni ile aracı değişken olan pasif/çekingen liderlik tarzının birlikte modele sokulması (c') neticesinde, pasif/çekingen liderliğin modeldeki anlamlılığı kaybolmuştur ($p>.05$). Modelde aracı değişken koşullarının sağlanamaması nedeniyle pasif/çekingen liderlik tarzının örgüt kültürü değişkeni ile ÖVD arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmadığı Tablo 6'da sunulmuştur (Baron ve Kenny, 1986). Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, H_{23} hipotezimiz desteklenmemektedir.

Tablo 6: Pasif/Çekingen Liderlik Tarzının Örgüt Kültürü İle ÖVD Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü

Bağımlı D. Bağımsız D.	PÇL (a)			Genel ÖVD (b)			Genel ÖVD (c)			Genel ÖVD (c')		
	ß	t	p	ß	t	p	ß	t	p	ß	t	p
Sabit	-	13,667	,000	-	79,045	,000	-	23,852	,000	-	21,047	,000
Genel ÖK	-0,258	-5,870	,000	-	-	-	0,276	6,324	,000	0,259	5,747	,000
PÇL	-	-	-	-0,132	-2,925	,004	-	-	-	-0,065	-1,438	,151
F	34,455			8,553			39,997			21,076		
Model (p)	,000			,004			,000			,000		
R ²	,066			,017			,076			,080		
(Düzeltilmiş) R ²	,064			,015			,074			,076		

3.4.2.4. Paternalistik Liderlik Tarzının Ara Değişken Rolü

Analizin üçüncü aşamasında örgüt kültürü değişkeni ile aracı değişken olan paternalistik liderlik tarzının birlikte modele sokulması (c') neticesinde (Tablo 7), örgüt kültürü değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkisi ($\beta=0,276$; $p<.01$) paternalistik liderlik tarzının araya girmesi ile azalmıştır ($\beta=0,266$; $p<.01$). Bu sonuç, paternalistik liderlik tarzının, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kısmi aracı değişken olabileceğini göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Fakat analizdeki aracılık etkisi (Sobel $z= 1.805$, $p= 0.071>.05$) anlamlı bulunmamıştır (Sobel, 1982; Soper, 2014), dolayısıyla H_{24} hipotezimiz desteklenmemektedir.

Tablo 7: Paternalistik Liderlik Tarzının Örgüt Kültürü İle ÖVD Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü

Bağımlı D. Bağımsız D.	PL (a)			Genel ÖVD (b)			Genel ÖVD (c)			Genel ÖVD (c')		
	ß	t	p	ß	t	p	ß	t	p	ß	t	p
Sabit	-	13,884	,000	-	35,955	,000	-	23,852	,000	-	19,184	,000
Genel ÖK	0,114	2,532	,012	-	-	-	0,276	6,324	,000	0,266	6,076	,000
PL	-	-	-	0,117	2,593	,010	-	-	-	0,087	1,976	,049
F	6,411			6,726			39,997			22,071		
Model (p)	,012			,010			,000			,000		
R ²	,013			,014			,076			,084		
(Düzeltilmiş) R ²	,011			,012			,074			,080		

3.4.2.5. Hizmetkâr Liderlik Tarzının Ara Değişken Rolü

Analizin üçüncü aşamasında örgüt kültürü değişkeni ile aracı değişken olan hizmetkâr liderlik tarzının birlikte modele sokulması (c') neticesinde (Tablo 8), örgüt kültürü değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkisi ($\beta=0,276$; $p<.01$) hizmetkâr liderlik tarzının araya girmesi ile azalmıştır ($\beta=0,205$; $p<.01$). Bu sonuç, hizmetkâr liderlik tarzının, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kısmi aracı değişken olduğunu göstermekte (Baron ve Kenny, 1986) ve analizdeki aracılık etkisi (Sobel $z= 3.472$, $p<.01$) anlamlı bulunmaktadır (Sobel, 1982; Soper, 2014). Bu analiz sonucuna göre, H_{25} hipotezimiz kısmen desteklenmektedir ($R^2=0,102$).

Tablo 8: Hizmetkâr Liderlik Tarzının Örgüt Kültürü İle ÖVD Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü

Bağımsız D.	Bağımlı D.			HL (a)			Genel ÖVD (b)			Genel ÖVD (c)			Genel ÖVD (c')		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p
Sabit	-	10,837	,000	-	28,869	,000	-	23,852	,000	-	20,039	,000	-	20,039	,000
Genel OK	0,404	9,720	,000	-	-	-	0,276	6,324	,000	0,205	4,358	,000	0,205	4,358	,000
HL	-	-	-	0,191	5,886	,000	-	-	-	0,175	3,725	,000	0,175	3,725	,000
F	94,472			34,650			39,997			27,465					
Model (p)	,000			,000			,000			,000			,000		
R ²	,163			,067			,076			,102			,102		
(Düzeltilmiş) R ²	,161			,065			,074			,098			,098		

4. Sonuç

Sonuç olarak, bu çalışmanın temel amaçları genel olarak desteklenmiştir. İşletmelerdeki örgütsel alt profillerden hiyerarşi, klan ve kuralcılık eğilimlerinin ÖVD üzerinde etkili bir faktör olduğu ve işletmelerdeki olumlu hiyerarşi, klan ve kuralcılık eğilimleri çalışanların ÖVD sergileme düzeyini arttırdığı bulgusu elde edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, özellikle hiyerarşi eğilimi, çalışanların ÖVD sergileme düzeyine daha fazla katkı sağlamaktadır ($\beta=0,177$, $p<.01$).

Örgüt kültürü ile liderlik tarzları arasında, pasif/çekingen liderlik tarzı ($r= -0,258$, $p<.01$) hariç, pozitif ve anlamlı ilişki olduğu, örgüt kültürü ile en fazla ilişkinin hizmetkâr liderlik tarzı arasında olduğu ($r=0,404$, $p<.01$) tespit edilmiştir. Yine araştırma kapsamında ele alınan liderlik tarzları ile ÖVD arasında, pasif/kaçınan liderlik tarzı hariç ($r= -0,132$, $p<.01$), pozitif ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. ÖVD ile liderlik tarzları arasındaki ilişki incelendiğinde en fazla ilişkinin hizmetkâr liderlik tarzı ile olduğu ($r=0,258$, $p<.01$) bulgusu elde edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel arzulanın çıktılar ve çalışanlar üzerinde negatif etki oluşturan, diğer liderlik tarzlarına göre daha pasif, karar vermekten kaçınan, sakınan ve etkisiz bir liderlik tarzı (Avolio ve Bass, 1995, 2000, 2004; Nguni vd., 2006) olarak ifade edilen pasif/çekingen liderlik tarzının çalışanların örgüt kültürü algılarını ve ÖVD sergilemesini azaltıcı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ile ÖVD arasındaki ilişkide dönüştürücü liderlik ve hizmetkâr liderlik tarzının kısmi aracı (mediator) rolü olduğu; etkileşimci liderlik, pasif/çekingen liderlik ve paternalistik liderlik tarzlarının ise aracı (mediator) rolü olmadığı bulgusu elde edilmiştir.

Çalışmada ortaya çıkan bulgular kapsamında, işletmedeki biçimsel ödül sisteminde yer almayan, örgütün performansını artırmaya yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı, zorunlu olmayan, iş tanımında yer almayan örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması amacıyla Türk Kültürel değerleri ile ilişkili olan hiyerarşi, klan ve kuralcılık kültür eğilimleri ile işletmede özellikle aracı rolü bulunan dönüştürücü ve hizmetkâr liderlik tarzlarının Bursa Serbest Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde uygulanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide algılanan liderlik tarzlarının rolünün araştırıldığı bu çalışmada, ÖVD'nın açıklanmasında örgüt kültürü, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif/çekingen liderlik, paternalistik liderlik ve hizmetkâr liderlik olmak üzere toplam altı değişken ele alınarak incelenmiştir. Konu ile ilgili yazın araştırması yapıldığında ÖVD etki eden iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve kişisel özellikler gibi değişkenlerin de içerisinde bulunacağı bir model oluşturularak, ÖVD etki eden değişkenlerin bir bütün olarak incelenmesinin bu

davranışların daha geniş perspektifte açıklanması açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., & Emami, M. (2012), "Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB)", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Jan2012, Vol. 3 Issue 9, p494-505. 12p.
- Avolio, B. J., & Bass, B.M. (1995, 2000, 2004), "Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set (3rd ed.)", Menlo Park, CA. Mind Garden, Inc www.mindgarden.com.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deler, J., Stahl, G. & Kurshid, A. (2000), "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-country Comparison", *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1),192-221.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, Vol. 51, No. 6, 1173-1182.
- Bodur, M. ve Kabasakal, H. (2002), "Türkiye - Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: GLOBE Araştırması", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1): 5 - 22.
- Burmaoğlu, S., Polat, M. ve Meydan, C. H. (2013), "Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.13-26. sbd.anadolu.edu.tr.
- Chaudhry, A.Q., & Javed, H. (2012), "Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation", *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 7; April 2012, pp.258-264.
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, N. (2012), "Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2) 197 - 211.
- Danışman, A., ve Özgen, H. (2003), "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel - Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C.3, S.2, s.91-124.
- Danışman, A., ve Özgen, H. (2008), "Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, c.35. S.2. ss.277-304.
- Davoudi, S.M.M. (2012), "A Comprehensive Study of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Introducing The Term, Clarifying Its Consequences and Identifying Its Antecedents", *Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management*, Vol.1, Issue 2, May 2012, ISSN 2278-0629.
- Ebener, D.R., & O'connell, D.J. (2010), "How Might Servant Leadership Work?", *Nonprofit Management ve Leadership*, Vol. 20, No. 3, Spring 2010.
- Greenleaf, R.K. (1977), "Servant Leadership: A Journey into The Nature of Legitimate Power and Greatness", *Mahwah, NJ: Paulist Press*.
- Hofstede, G. (2001), "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations", (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., & Gupta V. (2004), "Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies", *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- İplik, F.N. (2010), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Nobel Kitabevi, Adana.
- Jha, S., & Jha S. (2009), "Determinants of Organizational Citizenship Behaviour: A Review of Literature", *Journal of Management ve Public Policy*. Jul-Dec2009, Vol. 1 Issue 1, p33-42. 10p.

- Kaya, H. (2008), "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Maliye Dergisi*, S.155.
- Koçel, T. (2013), "İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar", 14. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Köksal, O. (2011), "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl/Year: 2011, Cilt/Volume: 8, Sayı/Issue: 15, s. 101 – 122.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D., (2008), "Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment", *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). "Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case", *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 17, No. 2, June 2006, pp. 145 – 177.
- Ogbonna, E., & Harris, L.C. (2000), "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies", *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Organ, D.W. (1988), "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", *Lexington, MA: Lexington Books*.
- Paşa, S.F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001), "Society, Organizations and Leadership In Turkey", *Applied Psychology: In International Review*, 50 (4), 559-589.
- Pellegrini, E.K., & Scandura, T.A. (2006). "Leader-member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
- Pellegrini, E.K., & Scandura, T.A. (2008), "Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3, June 2008 566-593.
- Podsakoff, P.M., Mackensie, S.B., Paine, J., & Bachrach, D. (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, C.26, s.513-563.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Qamar, N. (2012), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB). "Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business", Nov2012, Vol. 4 Issue 7, p103-122. 20p. 1 Diagram, 5 Charts.
- Sahaya, N. (2012), "A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance". *International Journal of Business ve Management*, Jul 2012, Vol. 7 Issue 14, p96-113. 18p. 4 Diagrams, 11 Charts.
- Schein, E.H. (1996), "Culture: The Missing Concept in Organization Studies", *Administrative Science Quarterly*, 41(2), ss. 22-240.
- Sobel, M.E. (1982), "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects In Structural Equation Models", *Sociological Methodology*, Vol. 13 (1982), pp. 290-312.
- Soper, D.S. (2014); "Sobel Test Calculator for The Significance of Mediation", Statistics Calculators Version 3.0. (<http://www.danielsoper.com/statcalc3/calc.aspx?id=31> Erişim tarihi: 12.05.2014) [online].

Ünüvar, T.G. (2006), "An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior", METU, Ankara, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

MADDİYATÇILIK EĞİLİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

Serdar Karabatı,
Bilgi Üniversitesi,
serdar.karabati@bilgi.edu.tr

Anahtar kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Maddiyatçılık

1. Giriş

Yaratıcılığa ve yeniliğe dayalı rekabet koşullarında, insan kaynağının nitelik ve becerileri kurumların başarısındaki en önemli unsurlar olarak görülmektedir. Ancak, beşeri kapasitenin faydaya dönüştürülmesi bir yandan, çalışanların hangi davranışları gösterme eğiliminde olduğuna bağlıdır. Son yıllarda gündemde olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (ÖVD), bu bağlamda ortaya çıkmış bir kavramlaştırmadır. Seksenli yılların sonunda, Amerika Birleşik Devletleri'nde psikoloji ve örgütsel davranış yazınlarında başlayıp, sonraki yıllarda özel bir araştırma konusuna dönüşmüştür. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, "çalışanın isteğine bağlı, kurumsal performans sisteminde doğrudan veya açıkça ödüllendirilmeyen ancak örgütün etkin işleyişi bakımından önemli addedilen davranışlar" (Organ, 1988; 1990) biçiminde tanımlanmıştır. Burada, iş tanımlarında veya sözleşmede yer almadığından, yaptırımı olmayan ve gerçekleşemediğinde herhangi bir cezai karşılığı bulunmayan davranışlar kastedilmektedir (Greenberg ve Baron, 2000).

Organ ve Ryan (1995) tarafından yapılan bir meta-analiz, ÖVD'yi belirleyen etkenler arasında, iş doyumunun, örgüt içi adalet algısının, çalışanın örgütsel bağlılığının ve liderden gördüğü desteğin en önemlileri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunlar arasında ise, örgütsel bağlılığın ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni, çalışanlardan alınacak katkının, büyük oranda, kişilerin olumlu duygu ve tutumlara sahip olmasına ve bunların süreklilik arz etmesine bağlı olmasıdır. Örgütsel bağlılığın en önemli sonuçlarından biri, çalışanın olumlu ruh halinde olması ve gerek çalışma arkadaşlarının, gerek şirketin yararına olacak davranışlar içine girmesidir. Ancak, profesyonel çalışma hayatındaki bazı engel ve sıkıntılar, kişilerin şirket veya kurumun faydasına olacak davranışları göstermesinin önüne geçmektedir. Hatta memnuniyet düzeyi düşük, mutsuz, haksızlığa uğradığını düşünen ve dolayısıyla öfkeli olan çalışanlardan bazıları bulundukları ortamın zararına olacak davranışlara da girebilmektedir.

1.1. Maddiyatçılık

Maddi varlıklar, hayatımızı kolaylaştırmaya yönelik fiziki kullanımları dışında kişilerin kendilerini ifade etmenin bir yolu olarak sembolik anlam da taşımaktadır. Maddi şeylere sahip olma isteği en eski uygarlıklara kadar uzanan bir olgu olmakla birlikte, maddiyatçılığın Batılı endüstriyel toplumların özel mülkiyete ve statüye dayalı rekabetçi yapısında artan bir eğilim olduğu düşünülmektedir (Kilbourne ve diğerleri, 2009). Maddiyatçılık, "kişinin maddi varlıkların hayatındaki önemine dair inanışın bütünü" (Richins ve Dawson, 1992) olarak tanımlanıyor olup, halen üç alt boyutla ifade edilmektedir. Bunlar, maddiyatçılığın kişinin hayatında temel bir unsur olup olmadığını

ve maddi kazanımların ne dereceye kadar başarı ve mutluluk ile ilişkilendirildiğini gösterir. Birçok yazar (Belk, 1985; Csikszentmihalyi, 1999; Fromm, 1976) bu eğilimi eleştirmiş, aşırı maddiyatçılığın kişilerin psikolojik sağlığına ve toplumun genel durumuna olumsuz bazı etkileri olduğunu vurgulamıştır. Çalışmalar, bu kanıyı destekleyecek biçimde, kişilerin maddiyatçılık eğilimleri ile yaşam memnuniyeti arasında ters yönde bağıntı olduğunu göstermektedir (Karabatı ve Cemalcılar, 2010; Keng ve diğerleri, 2000; Ryan ve Dziurawiec, 2001). Maddiyatçılık temeline oturan tüketim toplumunun dünyada geçerli tek model haline dönüşmekte olduğuna dair kaygılar da bu çerçevede ifade edilmektedir (Ahuvia ve Wong, 2002).

Tüm bu görüş ve kuvvetli bulgulara karşın, maddiyatçılık tartışması henüz tam anlamıyla sonlanmamıştır. Maddi varlık edinme yöneliminin ekonomik gelişmeyi hızlandıracak, bireylerin kimlik inşasına olumlu katkıları olacağını iddia edenler olmuştur (Kilbourne ve Laforge, 2010). Yakın zamanda, Deckop ve diğerleri (2010) maddiyatçılığın profesyonel çalışma hayatında bazı olumlu sonuçları olabileceğini ileri sürmüştür. Bu bakışa göre, profesyonel organizasyonların performans ve maddi kazanıma dayalı sistemlerinde maddiyatçılığın itici bir güç olması mümkündür. Ancak, aynı araştırmacının daha yakın tarihli bir çalışmasında tespit ettiği üzere, maddiyatçılığın olumlu iş davranışlarına dönüştüğü yine de şüphelidir (Deckop vd., 2014)

2. Çalışmanın amacı ve yöntemi

Bu çalışma, yukarıda bahsi geçen tartışmaları temel alarak, maddiyatçılık ile ÖVD arasındaki ilişkiyi, beyaz yaka çalışanlardan oluşan bir örnekleme incelemeyi amaçlamaktadır. Bu incelemede, kariyer doyumu ve benzeri olası ara değişkenler ve demografik göstergelerden oluşan bir dizi kontrol değişkeni de gözetilmiştir.

2.1. Örneklem

Analizler 442 katılımcılı bir örneklemden derlenmiş verilere dayanmaktadır. Grubun yaş ortalaması 34.4 yıl olup (22 ile 64 yaş arasında değişmektedir), ortalama çalışma deneyimi 12.8 yıl, halihazırdaki işyerinde kıdem ortalaması 7.1 yıl olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların yüzde 43'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcılara, bir Araştırma Yöntemleri dersi almakta olan öğrencilerin şahsi bağlantıları kullanılarak ulaşılmıştır. Her öğrenciden üç profesyonele ulaşması ve çalışmaya katılım için rıza alınması istenmiştir. Süreci başarıyla tamamlayan öğrencilerin ders notuna üç puan eklenmiştir. Çalışmada söz konusu olan çevrimiçi anketin bağlantısı, profesyonellere şahsi elektronik posta olarak gönderilmiştir. İkinci aşamadaki sorular, aynı yöntemle, üç aylık bir aradan sonra teslim edilmiştir. Anketin ikiye bölünmesindeki amaçlardan biri, ortak yöntem varyansı ile ilişkili sorunları azaltmaktır. İkinci aşamada, 442 kişilik ilk gruptan 205 kişilik katılım sağlanabilmiştir.

2.2. Ölçekler

Çalışmanın iki safhasında iki dizi ayrı ölçek kullanılmıştır. Birinci aşamada katılımcılardan maddiyatçılık (üç boyutlu), çalışma motivasyonu ve son olarak yaşam memnuniyetine dair sorulara cevap vermeleri istenmiştir. İkinci aşamada ise, kariyer memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına (üç boyutlu) ilişkin sorular yer almıştır.

Maddiyatçılık eğilimi Richins ve Dawson tarafından geliştirilmiş olan ve MVS olarak bilinen ölçek üzerinden ölçülmüştür. Bu ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Karabatı ve Cemalcılar (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir. 18 soruluk orijinal versiyonun doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki uyumluluğu zayıf çıktığından (TLI=.756 CFI=.790

RMSEA=.080), bazı sınamalar yapılmıştır. Daha önce, MVS'deki ters yönlü ifadelerle ilgili olarak bazı sorunlar tespit edildiğinden (Wong, Rindfleisch ve Burroughs, 2003), üç yerine dört faktörden oluşan bir çözümleme değerlendirilmiştir. Bu modelde, ters yönlü ifadelerin ayrı bir faktör olarak bir araya geldiği görülmesine karşın uyumlulukta iyileşme tespit edilememiştir (TLI=.801 CFI=.832 RMSEA=.072). Son kerte, yalnızca düz yönde ifadelerden oluşan 10 soruluk kısa versiyonda karar kılınmıştır (TLI=.950 CFI=.965 RMSEA=.052).

Yaşam memnuniyeti için Satisfaction with Life Scale (Diener, Emmons, Larsen, ve Griffin, 1985) ve State Hope Scale (Snyder vd., 1996) olarak bilinen ölçeklerin Türkçe versiyonları kullanılmıştır.

İç-dış kaynaklı çalışma motivasyonu Gagné vd. (2010) tarafından geliştirilmiş olan Motivation at Work Scale (MAWS) ile ölçülmüştür. Ölçek, iç ve dış odaklı motivasyon yelpazesindeki eğilimleri ve motivasyon eksikliğini aynı anda ölçmektedir.

Kariyer memnuniyeti Greenhaus, Parasuraman, ve Wormley (1990) tarafından geliştirilmiş bir ölçek üzerinden tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık için Allen ve Meyer (1996) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin Türkçeye uyarlanmış versiyonu kullanılmıştır. Bu ölçeğin kullanıldığı yakın tarihli bir çalışmada (Ucanok ve Karabati, 2013), alt boyutların güvenilirlikleri olumlu çıkmıştır (alpha skorları 0.81-0.93 arasında değişmektedir).

Örgütsel vatandaşlık davranışları için Organ (1988) tarafından geliştirilmiş ölçeğin uyarlaması kullanılmıştır. Boyutların güvenilirlik skorları Yardımcılık için 0.83, Sivil Erdem için 0.73, Sportmenlik için 0.76 olarak tespit edilmiştir.

3. Bulgular

Çalışmanın temel soruları cevaplamak üzere, birinci aşamada derlenen verilerle biri gençlere diğeri orta yaşlı profesyonellere sınırlı olmak üzere, yaşam memnuniyet düzeylerine odaklı iki regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu üç adımlı regresyonlarda önce demografik bilgiler (cinsiyet, eğitim düzeyi) ve işle ilgili özellikler (deneyim, kıdem, denetim kapsamı) analize alınmıştır. İkinci adımda çalışma motivasyonu, son olarak da maddiyatçılığın tüm alt boyutları regresyona dahil edilmiştir.

Demografik ve işle ilgili özelliklerin orta yaşlı grubun memnuniyetini belirlemediği tespit edilmiştir. Diğer yandan, genç profesyonellerden oluşan grupta eğitim düzeyi ve denetim kapsamının istatistiki olarak anlamlı sayılabilecek etkileri gözlenmektedir. Buna göre, eğitim düzeyi arttıkça yaşam memnuniyeti de artmakta, ancak denetim kapsamı genişledikçe memnuniyet düşmektedir. Hakların giderek önem kazandığı, imkanlara ulaşma konusunda hassasiyetlerin yükseldiği günümüzde gençler arasındaki eğitim farklarının daha önemli olması olağan kabul edilebilir. Eğitim düzeyi diğerlerine göre düşük kalan genç profesyonellerin bundan olumsuz etkilenmesi, kariyerlerinin başında halen sıkı bir rekabet ortamında bulunmaları ve gelecek kaygılarının daha yüksek olmasıyla açıklanabilir. Orta yaşlı profesyoneller, her ne kadar benzer karşılaştırmaları yapıyor olsalar da, kendilerini önceki durumlarına göre karşılaştırma imkanına sahip olduğundan, eğitim farkları bu grupta daha az belirleyici olmaktadır, denebilir. Diğer yandan, denetim kapsamının negatif etkisini açıklarken, daha genç yaştaki profesyonellerin büyük grupları yönetirken, daha deneyimli olan mevkidaşlarına göre daha fazla sıkıntı çekiyor olduğu öne sürülebilir. İş yükü ve stres arasındaki bağıntı henüz tam olarak açıklanamıyor olsa da (Erdogan vd., 2012), yaşam memnuniyetinin çalışma yaşamındaki zorluklardan doğrudan ya da dolaylı olarak etkileniyor olması beklenebilir.

İkinci adımda regresyona dahil edilen değişkenlerden yalnızca iç güdülenmenin etkisi olduğu görülmektedir. Bu etki, orta yaşlı profesyoneller için daha da yüksektir.

Dolayısıyla, kişinin gerçekten sevdiği bir işi yapıp yapmıyor oluşunun zaman içinde daha önem kazandığı düşünülebilir. Genç profesyonellerin iç güdülenmeyi belirleyen etkenlerden yoksun olmayı belirli bir düzeye kadar tolere edebildiği varsayılabilir. Son olarak, maddiyatçılık alt boyutlardan olan mutluluk beklentisinin yaşam memnuniyetine olumsuz etki ettiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, literatürde sayısız kez teyit edilen temel bir dinamiği yeniden ortaya çıkarmaktadır: maddi kazanımlardan mutluluk beklentisi olanlar bu beklentilerini karşılayamamaktadır. Başarı boyutuna bakıldığında ise daha önce gözlemlenmemiş bir sonuç çıkmaktadır. Buna göre, maddiyatçılığın başarı boyutunda yüksek olmak genç profesyoneller arasında yaşam memnuniyetine olumlu etki etmektedir. Burada, maddi kazanımların kişilerin işlerinde ve kariyerlerinde önemli adımlar atmış olduğunun, başka bir deyişle olumlu performansın bir göstergesi olarak algılanması söz konusudur. Maddiyatçılık konusu tartışılırken, maddi kazanımların başkalarıyla yapılan karşılaştırmaları gerektirmesi nedeniyle, bunun memnuniyet ve iyi olma haline olumsuz etki edeceği varsayılır. Burada ise, profesyoneller kendi geçmiş veya güncel başarılarına odaklanıyor olabilir. Dolayısıyla, bu alt boyut psikolojik duruma zarar verecek bir karşılaştırmayı değil, elde edilmiş olumlu sonuçları temsil ediyor olabilir.

Tablo 1: Yaşam Memnuniyeti Odaklı Üç Aşamalı Regresyon Analizinin Standardize Beta Ağırlıkları

	Genç (R ² = ,132, N = 210)		Orta yaş (R ² = ,164, N = 210)	
	Std. beta	Anl. düz.	Std. beta	Anl. düz.
Cinsiyet	-,090	a.d.	-,075	a.d.
Eğitim düzeyi	,145	,025	-,020	a.d.
Çalışma deneyimi	-,060	a.d.	,081	a.d.
Kıdem	-,088	a.d.	,086	a.d.
Denetim kapsamı	-,144	,026	-,053	,405
İç güdülenme	,149	,022	,366	,000
Özdeşleşme	-,034	a.d.	-,078	a.d.
İçe yansıtma	,020	a.d.	-,037	a.d.
Dış güdülenme	,010	a.d.	-,003	a.d.
Güdülenmeme	-,071	a.d.	-,086	a.d.
Maddiyatçılık – Merkezilik	,077	a.d.	,076	a.d.
Maddiyatçılık – Başarı	,158	,026	,103	a.d.
Maddiyatçılık – Mutluluk	-,372	,000	-,197	,002

İkinci grup regresyon analizleri ikinci safha verileri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu kez, maddiyatçılık, duygusal bağlılık (DB) ve kariyer memnuniyetinin (KM) tek tek ve ortaklaşa olarak ÖVD'leri nasıl belirlediği incelenmiştir. Literatürdeki bulguları teyit eden temel bir bulgu, DB ile ÖVD'ler arasında güçlü bağıntı olduğu yönündedir. Kariyer memnuniyetinden (KM) ise herhangi bir doğrudan etki tespit edilmemiştir. Kariyer memnuniyetinin işe bakışı olumlulaştırdığı bilinmektedir (Coetzee, Bergh ve Schreuder, 2010). Olumlu algıların ÖVD'ye dönüşmesi beklenmelidir ancak bu örnekte KM kaynaklı bir etki görülmemiştir. ÖVD-Yardımcılık regresyonu istatistiki olarak anlamlıdır (Düzeltilmiş R² = .151, F(2, 180) = 17,246, p < .000). Ana etkiler duygusal bağlılık (b = .333, p < .000) ve maddiyatçılık olarak tespit edilmiştir (b = -.190, p < .006). İki veya üç yönlü herhangi etkileşim görülmemektedir. ÖVD-Sivil Erdem regresyonu da istatistiki olarak

anlamlıdır (Düzeltilmiş $R^2 = .297$, $F(1, 181) = 77,942$, $p < .000$). Tek doğrudan etki duygusal bağlılık kaynaklıdır ($b = .549$, $p < .000$). Ek herhangi bir doğrudan veya ortaklaşa etki tespit edilmemiştir. Son olarak, ÖVD-Sportmenlik regresyonu da istatistiki olarak anlamlıdır (Düzeltilmiş $R^2 = .149$, $F(2, 180) = 16,945$, $p < .000$). ÖVD-Yardım boyutuna benzer şekilde, duygusal bağlılık ($b = .329$, $p < .000$) ve maddiyatçılık ($b = -.191$, $p < .006$) etkileri anlamlıdır. Bu son analizde de herhangi başka etki ortaya çıkmamıştır.

Tablo 2: ÖVD Odaklı Regresyon Analizlerinin Standardize Beta Ağırlıkları

	Yardımcılık ($R^2 = .151$, N = 183)		Sportmenlik ($R^2 = .149$, N = 183)		Sivil Erdem ($R^2 = .297$, N = 183)	
	Std. beta	Anl. düz.	Std. beta	Anl. düz.	Std. beta	Anl. düz.
Duygusal Bağlılık DB	,333	,000	,549	,000	,329	,000
Kariyer Memnuniyeti KM	,031	a.d.	,095	a.d.	,056	a.d.
Maddiyatçılık	-,190	,006	-,061	a.d.	-,191	,006
DB x KM	,060	a.d.	-,067	a.d.	,088	a.d.
DB x Maddiyatçılık	-,029	a.d.	,051	a.d.	,057	a.d.
KM x Maddiyatçılık	-,029	a.d.	,052	a.d.	,057	a.d.
DB x KM x Maddiyatçılık	-,098	a.d.	-,046	a.d.	-,100	a.d.

4. Kısa tartışma

Maddiyatçılık, öğrenciler, çocuklar veya yetişkinlerden oluşan örneklemelerde sınanmış bir kavramlaştırmadır ve bulgular büyük oranda birbiriyle tutarlıdır. Ancak, bu eğilimin maddi kazanımların önemli olduğu iş yaşamında ne anlama geldiği ya da bilinen olumsuz etkilerin görülüp görülmeyeceği yakın zamana kadar ayrıntılı olarak incelenmemiştir. Maddiyatçılığı çalışma ortamında inceleyen Deckop vd. (2010) yaşamdan memnuniyetsizlik olarak sonuçlanan tipik olumsuz etkilerin ortadan kalkabildiğini tespit etmiş ve kavramın iş hayatında farklı bir şekilde ele alınması gerektiğine dair kanısını güçlendirmiştir. Ancak, daha yakın tarihli bir çalışmada (Deckop vd., 2014) maddiyatçı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermediği izlenmiştir. Bu çalışma, maddiyatçılık ile ÖVD arasındaki olası ilişkileri, bahsi geçen çalışmadan bağımsız olarak ele almış ve benzer sonuçlara ulaşmıştır. Maddiyatçılığın maddi kazanıma vurgu yapan iş hayatında dahi önemli bazı olumsuz etkileri vardır. Literatürden ve halen bilinen sonuçlardan farklı bir bulgu, işteki maddi kazanımların, özellikle genç çalışanlar arasında bir başarı ve gelişme göstergesi olarak işlev görmesi ve bunun sonucunda yaşam memnuniyetine olumlu etkisi olmasıdır. Ancak, bu pozitif ilişkinin vatandaşlık davranışlarına dönüşmediği görüldüğünden, maddiyatçılığın psikolojik duruma zararlı ve olumlu davranışları baskılayan bir eğilim olduğuna dair bilimsel kanıyı değiştirecek bir sonuç gözlemlenmemektedir. Yine de, bir dış güdülenme unsuru olan maddiyatçılığın daha iyi anlaşılabilmesi için, benzer soruların farklı ve daha büyük örneklemelerde yeniden sınanmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Kaynakça

- Ahuvia, A. C., & Wong, N. Y. (2002). Personality and values based materialism: Their relationship and origins. *Journal of Consumer Psychology*, 12(4), 389-402.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Belk, R. W. (1985). Maddiyatçılık: Trait aspects of living in the material world. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 265-280.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). If we are so rich, why aren't we happy? *American Psychologist*, 54(10), 821-827.
- Deckop, J. R., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2014). Materialism and Workplace Behaviors: Does Wanting More Result in Less? *Social Indicators Research*, 1-17.
- Deckop, J. R., Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2010). Effects of materialism on work-related personal well-being. *Human Relations*, 63(7), 1007-1030.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the Life Satisfaction literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038-1083.
- Fromm, E. (1976/1999). *To have or to be?* London: Abacus.
- Greenberg, M. & Baron, B. (2000). *Behavior in Organizations*. Prentice Hall (6th Ed), Singapore.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Karabati, S. & Cemalcilar, Z. (2010). Values, materialism, and well-being: A study with Turkish university students. *Journal of Economic Psychology*, 31(4), 624-633.
- Keng, K. A., Jung, K., Juan, T. S., & Wirtz, J. (2000). The influence of materialistic inclination on values, life satisfaction and aspirations: An empirical analysis. *Social Indicators Research*, 49(3), 317-333.
- Kilbourne, W. E., Dorsch, M. J., McDonagh, P., Urien, B., Prothero, A., Grünhagen, M., Polonsky, M. J., Marshall, D., Foley, J., & Bradshaw, A. (2009). The institutional foundations of materialism in Western societies: A conceptualization and empirical test. *Journal of Macromarketing*, 29(3), 259-278.
- Kilbourne, W. E. & LaForge, M. C. (2010). Materialism and its relationship to individual values. *Psychology & Marketing*, 27(8), 780-798.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Richins, M. L. (2013). When wanting Is better than having: Materialism, transformation expectations, and product-evoked emotions in the purchase process. *Journal of Consumer Research*, 40(1), 1-18.
- Richins, M. L., & Dawson, S. (1992). A consumer values orientation for materialism and its measurement: Scale development and validation. *Journal of Consumer Research*, 19(3), 303.

- Ryan, L. & Dziurawiec, S. (2001). Materialism and its relationship to life satisfaction. *Social Indicators Research*, 55(2), 185-197.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321-347..
- Ucanok, B., & Karabati, S. (2013). The effects of values, work centrality, and organizational commitment on Organizational Citizenship Behaviors: Evidence from Turkish SMEs. *Human Resource Development Quarterly*, 24(1), 89-129.
- Wang, Y. (2011). Examining organizational citizenship behavior of Japanese employees: a multidimensional analysis of the relationship to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-20, iFirst.
- Wasti, A. (2003). The influence of cultural values on antecedents of organisational commitment: An individual-level analysis. *Applied Psychology*, 52(4), 533-554.
- Wong, N., Rindfleisch, A., & Burroughs, J. E. (2003). Do reverse-worded items confound measures in cross-cultural consumer research? The case of the Material Values Scale. *Journal of Consumer Research*, 30(1), 72-91.

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TECAHÜL-İ ARİFANE: İKİ FARKLI KONUDAN AYNI DAVRANIŞ DÜZLEMİNE

Prof. Dr. Nurullah GENÇ
Sermaye Piyasası Kurulu
Başkan Vekili
nurullah.genc@spk.gov.tr

Prof. Dr. Tamer KOÇEL
İstanbul Kültür Üniversitesi
İşletme Bölümü
t.kocel@iku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, temel olarak iki farklı disiplinde yer alan iki benzer konunun ortak eksenini tespit etmek üzere yapılmış bir çalışmadır. Konu derinlikli bir betimleme yaklaşımı ön plana çıkarken; disiplinler arası bilgi alışverişinin önemini, yaşam derinliğinin anlaşılması ve örgütsel davranış sorunlarına daha etkili çözümler üretilmesi açısından yeniden vurgulayabilmek hedeflenmiştir. Çalışmada farklı disiplinlerde yer alan örgütsel sessizlik ve Tecahül-i Arifane kavramlarının, özellikle Örgütsel Davranış ve Edebiyattaki anlamları ile esasında aynı bütünün parçaları oldukları ve örgütsel sessizliğin, aslında bir örgütsel Tecahül-i Arifane olduğu gösterilmeye çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Davranış, Örgütsel Sessizlik, Tecahül-i Arifane, İnsan Psikolojisi, Edebiyat, Edebi Sanatlar, Kültür.

GİRİŞ

Tecrübeciliğin (Empirizm) önemli ismi Bacon'un meslek idolüne yakalanılmadığı sürece, birbirinden farklı gibi görünen pek çok konunun ilginç ve birbirlerini destekleyen kesişim alanları oluşturduğunu görmek mümkündür. Sabri Faik Ülgener'in, ağırlıklı şekilde Divan Edebiyatı'ndan yola çıkarak hazırladığı ve alanında önemli etkileşimler oluşturan "İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası" isimli eserinde en güzel örneklerinden birisini gördüğümüz bu hususun, değişik disiplinlerde gömülü teori yöntemi kullanılarak dikkate değer başka boyutlarına da ulaşılabilir (Ülgener, 2006). Özellikle "insan" ı konu edinmiş disiplinler ele alındığında (sosyal bilimler, insan bilimleri-humanities) farklı bakış açılarının benzer davranış düzleminde birleştiği görülebilir.

Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden olan gömülü teori (grounded theory) yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Gözlemlenen bilgiler temel alınarak elde edilen konuların ve bunların analizlerinden hareketle yeni konuların ve olguların keşfedilmesi yöntemi olarak kabul edilen gömülü teoriyi tanımlarken, teori oluşturmakta anlamsal bir tutarlılığın ve nedenselliğin olması gerektiği vurgulanmaktadır (Mil, 2007:47). Çalışmada analiz edilen konular olarak örgütsel sessizlik ve Tecahül-i arifane incelendiğinde, iki konu arasında güçlü bir tutarlılığın ve nedenselliğin olduğu açıkça görülecektir.

Bu çalışmanın amacı, gömülü teori yöntemi ile psikoloji, sosyal psikoloji, edebiyat, kültür ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlere ve sanat dallarına ait ve ayrılmış gibi görünen konu ve kavramların, insan psikolojisi, davranış ve grup organizasyonu açısından nasıl aynı düzlemde birleşebildiğini ve bir bütünün parçaları olduğunu ortaya koyabilmektir. Bu ve yapılabilecek benzer çalışmalar, disiplinler arası bilgi alışverişini daha etkili ve başvurulabilir hale getirebilir; sosyal ve aynı zamanda karmaşık olanın aslında tek bir yumağın sarmallarından ibaret olduğu görülebilir ve örgütsel davranış sorunlarına daha etkili çözümler üretilmesi açısından yeni katkılar ortaya koyabilir.

Aynı konunun farklı disiplinlerdeki yansıması anlamında yapılan bu ilk çalışmada özellikle örgütsel davranış alanındaki “örgütsel sessizlik” kavramı ile edebi sanatlardan olan “Tecahül-i arifane” (arif kişilere yakışan bir bilmezlikten gelme) kavramı arasındaki benzerlik üzerinde durulacaktır.

Günümüzde sıkça karşılaşılan ve örgütsel davranış yazınında ele alınan güncel konulardan birisi “örgütsel sessizlik” kavramıdır. Örgütlerde sistematik biçimde gelişen sessizlik süreci olarak ifade edilen örgütsel sessizlik (Morrison ve Milliken, 2000:706), örgüt içinde değişimi etkileyebilme, düzeltibilme veya yönetebilme yeteneğinde olan insanların, örgütsel konularda değerlendirme yapmaktan ve düşüncelerini paylaşmaktan sakınmaları, duyarlıklarını gizleyerek sessiz kalmaları olarak tanımlanmaktadır (Gül ve Özcan, 2011:111; Çakıcı, 2008:118). Bu kavramın, bir edebi sanat olan Tecahül-i Arifane ile yukarıda ifade edilen kesişim düzleminde buluştuğunu söyleyebiliriz. Anlam inceliği oluşturmak için herkes tarafından bilinen bir gerçeği bilmezlikten gelme, görmez davranma, bilineni bilmiyor gibi görünerek gerçeği gizleme olarak ifade edilen Tecahül-i Arifane’nin, bildiği halde bilmemezlik davranışı gösterme boyutuyla, örgütsel davranıştaki örgütsel sessizlik kavramını çağrıştırdığını söyleyebiliriz.

DİSİPLİNLER FARKLI FAKAT KONU AYNI: İNSANLARIN SESSİZ KALMASI

Bir insanın veya insan gruplarının neden sessiz kaldıkları değişik disiplinler tarafından ele alınmıştır. Kısaca hatırlamak gerekirse:

Psikoloji: Cinsiyet farklılığından kişilik özelliklerine, yetiştirme tarzından bireysel hedeflere, içe dönük-dışa dönük olmaktan çocuk terbiyesine kadar pek çok değişkenin kişinin “suskun” veya “sessiz” kalma davranışı ile ilişkisini araştırmaktadır.

Sosyoloji: Bir toplumdaki çeşitli alt grupların, kendilerini ilgilendiren konularda neden sessiz kaldıklarını incelemektedir.

Siyaset Bilimi: Bir ülkede değişik kesimlerin ya da sınıfların, kendi amaçlarını veya çıkarlarını öne sürme, bunun için mücadele etme yönünde neden hareketsiz ve sessiz kaldıklarını incelemektedir.

İletişim: Özellikle kitle iletişimi alanında önemli bir kavram olan “sessizlik sarmalı”nın (spiral of silence) ortaya çıkış nedenleri üzerinde durmaktadır.

Kültür: Paylaşılan değerler anlamında toplumsal kültürün birey davranışları ile ilgili olarak “susma”, “konuşma” ve benzeri iletişim ağırlıklı konulardaki değerlerin, örgütlerde çalışan insanların davranışları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu konuda dilimizdeki pek çok deyiş ve atasözü ilginç örnekler oluşturur.

Yönetim Uygulamaları ve Liderlik: Örgütlerdeki yönetim uygulamaları (otoriter, katılımcı, güçlendirici vs), liderlik tarzları ve genel olarak güven konusu ve bunların çalışanların sessiz kalmaları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Ayrıca örgüt içindeki güç mücadeleleri, çatışma tarz ve çözüm yöntemlerinin de sessizlik davranışı üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

Örgüt Kültürü: Genel toplumsal kültüre bağlı olarak, örgütlerin kendi kültürlerinin de çalışanların iletişim davranışlarını etkilediği, özellikle patron-aile işletmesi niteliğindeki işletmelerde örgüt içi iletişim örgüt kültüründen etkilenmektedir.

Kariyer /Performans Yönetimi: Ekonomik koşullar, işsizlik, yeni iş alanları gibi konuların, çalışanların kariyer ve performans davranışları üzerindeki etkileri bilinmektedir. İnsanların iş alternatiflerinin olmaması suskunluk veya “hataları söyleme-whistle blowing” davranışlarını etkilemektedir.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇERÇEVESİNDE KONUYA NASIL YAKLAŞILMALI?

Konunun önemi açısından vurgulamak istediğimiz önemli bir nokta şudur: İnsan davranışları son derece karmaşık (complex) bir yapı ve dış çevreye (context) son derece bağımlı bir özellik göstermektedir. Bu nedenle örgütsel davranış içinde ele alınacak her konunun, örgütsel sessizlik dâhil, bireyin kişilik özellikleri yanında, çalışan bireyi saran örgüt içi ve dışı çevre koşulları içinde ele alınması, sağlıklı çıkarımlar için gereklidir. Bunu gerçekleştirirken diğer sosyal bilim dallarından karşılaştırmalar yaparak yararlanmak, daha etkili sonuçlara ulaşmaya imkân verebilir. Çünkü insan davranışları değişebilmekte ve bu değişim büyük ölçüde dış çevre tarafından etkilenmektedir. İç ve dış çevreyi ise tek boyutlu bir yaklaşımla analiz etmek ve bu sayede çıkarımlara ulaşmak son derece zordur.

1.KURAMSAL ARKA PLAN

Örgütsel Sessizlik: Teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyal gelişmeler insanların yaşamlarını ve beklentilerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Değişimi fark edemeyen ve gelişmeye uyum sağlayamayan örgütler ciddi tehlikelerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Örgütlerde yer alan insanların bireysel ve grup içindeki davranışları, sorunların çözümüne katkı sağlamaları örgütlerin işleyişi açısından büyük önem taşımaktadır (Genç, 2012:55; Koçel,2004:27). Bu davranışlar, örgüt içinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilir ve buna bağlı olarak örgütlerin gelişimine destek veya engel olabilir. Burada karşılaşılan önemli sorunlardan birisi, farklı nedenlere bağlı olarak örgüt çalışanlarının geri besleme, fikrini söyleme, öneri ve değerlendirmede bulunma hassasiyetlerini kaybetmeleridir. Örgütsel sessizlik işte bu noktada doğmakta ve örgütsel değişimin ve gelişimin önünde gitgide etkili bir çözüm engelleyiciye dönüşmektedir (Yaman ve Ruçlar, 2014:38).

Örgütsel sessizlik alanında ilk çalışmalar 2000 yılında Morrison ve Milliken tarafından yapılmıştır (Yalçın ve Baykal, 2012:43). Bir örgütün üyelerinin çoğunun örgütsel konular veya problemler hakkında sessiz kalmayı seçmeleri, örgütsel sessizlik olarak nitelendirilmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013:115). Örgüt üyelerinin örgütsel konu veya problemlerle ilgili bilgi sahibi olmasına rağmen, bilgi, düşünce, öneri ve kaygılarını bilinçli olarak saklaması, esirgemesi –yani sessiz kalması– örgütsel sessizliğin örgüte karşı gösterilen “tepki” olarak değerlendirilebileceğini de göstermektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012:137; Çakıcı, 2010:9; Henriksen ve Dayton, 2006:1540). Örgütsel sessizlik, örgüt üyeleri tarafından kolektif olarak gerçekleştirildiği için örgüt içinde direnç ve değişime yavaş uyum gösterme davranışı ortaya çıkmakta ve bu durum örgüt iklimi halini alabilmektedir (Yaman ve Ruçlar, 2014:38; Alparslan ve Kayalar, 2012:137). Ayrıca, örgüt üyelerinin sessiz kalmalarındaki nedenlerin başında, seslerini çıkarttıkları zaman bunun bir işe yaramayacağını düşünmeleri veya kendileri için tehlikeli bir durum yaratabilecek olmasından duyulan endişe olarak ifade edilebilir (Yalçın ve Baykal, 2012:43).

Tecahül-i Arifane: Sanatın insan gerçeği ve olgular dünyasının anlatımı açısından önemi bilinmektedir Bu açıdan edebi sanatları, doğrudan dili kullandığı için anlatım zenginliğinin zirvesi olarak kabul edebiliriz. Sanatın dilinin yoruma açık olması ve sanat eserinin zamanlar üstü özelliği bu önemi daha da ilginç ve gizemli hale getirir. (Ötügen, 2009:159). Bu çerçeveden yaklaştığımızda, şiir dilinin niteliği ve günlük dilden farklılığı bizi, edebi sanatlar üzerinde düşünüp hayatın değişik alanlarında karşılıklarını bulacağımız davranışlara yöneltebilecektir (Saraç, 2012:140). Bu çalışmada, edebi bir sanattan, bir başka disiplindeki farklı bir konuya aralarındaki benzerliği fark ederek yönelmenin nedeni de budur.

Edebi sanatların pek çok açıdan tartışmalı olduğunu söyleyebiliriz (Pektaş, 2012:158). Bunun temel sebebi yorum ve değerlendirmelerde ortaya çıkan farklılıklardır. Edebiyatın içeriğinde yer alan özneliliğin de bunda etkisi büyüktür. Ancak her ne suretle olursa olsun, tartışmaların yeni fikirler doğurduğunu ve bilime öncülük ettiğini biliyoruz. Örgütsel davranış ile edebiyatın kesişim noktalarını bulup yeni tartışmalara öncülük etmek de, bu açıdan önemli bir işlev görebilir. Bu noktada iki kavrama dikkat çekmek gerekir: Anlam ve anlamlama. Anlam bir metnin ya da konunun yüzeysel veya çizgisel okunması/değerlendirilmesi ile ortaya çıkar. Anlamlama ise, bir metnin veya konunun başka bir metin veya konu ile karşılaştırılması ile üretilir (Aykanat, 2012:20). Tecahül-i Arifane'nin örgütsel sessizlik konusu ile anlamlama düzeyinde ele alınmasının esasını bu noktada değerlendirebiliriz.

Tecahül kavramı, bilmemek veya tanımamak anlamındaki cehl kökünden türemiştir ve bilmiyormuş gibi görünmek anlamına gelmektedir. Arif kavramının anlamı da bilen olduğuna göre, ortaya bilen bilmez görünmesi gibi bir mana çıkmaktadır. Bu bir edebi sanattır. Şairler tarafından zaman zaman başarıyla kullanılan bu sanatın, "mezc'üş-şek bi'l-yakin" (sözü pekiştirmek) ve "sevk'ul ma'lum mesâka gayrihi" (bilinenin bilinmiyormuş gibi sunulması) adlarıyla kullanıldığı da olmuştur. Edebi sanatlar üzerinde düşünen ve yazılar kaleme alan yazarlara göre şairlerin bu sanata başvurmalarının temel amacı, sözü pekiştirmenin yanında; kınama, sitem, övgüde aşırılık, aşkıta şaşkınlık, aşağılama ve dokundurma ve itiraz şeklinde sıralanabilir. Benzetmeyi pekiştirmek için de kullanıldığından, Tecahül-i Arifane'yi istiare sanatının tabii bir sonucu olarak görenler de vardır. Yalnız burada dikkat edilecek nokta, istiarenin teşbihten farklı olduğudur. Teşbihte benzeyen ve benzetilen aynı anda kullanıldığı halde, istiarede ya benzeyen ya da benzetilen kullanılır. Bu durum, benzeyen veya benzetilenin saklı kalmasına neden olur ki, bilinen bir şeyin bilerek saklanması gibi bir sonuç ortaya çıkar (TDV İslam Ansiklopedisi, 40.cilt:232).

Yukarıdaki kaynaktan yararlanarak Tecahül-i Arifane sanatının kullanım amaçlarını örnekleriyle aşağıdaki gibi izah edebiliriz:

1. Kınama (Tevbih)

Tecahül-i Arifane sanatı bir olayı, bir kişiyi ya da düşünceyi kınamak için kullanılabilir. Kınama yapılırken de Tecahül-i Arifane bilinen bir şey bilinmiyormuş gibi davranılarak gerçekleştirilir. Kardeşi katledilen bir kadın şairin şu mısraları bunun için verilebilecek güzel bir örnektir:

Ey Habur ağacı niye yapraklısın
Sanki Tarifoğluna üzülmemiş gibisin

2. Dokundurma (Tariz)

Tecahül-i Arifane sanatı kullanılarak, bilinen bir konunun pekiştirilmesi için onu bilmeyen ya da kabul etmeyenlere dokundurmalı bir şekilde bir anlatım seçilerek beyanda bulunulur: Tıpkı aşağıdaki mısralarda, bir türlü gelmeyen sevgiliye, şairin, yıkılmadığını bildiği şehrin yıkıldığını söyleyerek dokundurmada bulunması gibi.

Yıkıldı yolunu bekleyen şehir
Şimdi gelsen de bir, gelmesen de bir

Nurullah Genç

3. Şaşkınlık

Özellikle gazelde mübalağa ve sevkte mübalağa olarak da adlandırılan bu amaç, şairlerin aşk haliyle olan şaşkınlıklarını anlatmak için kullandıkları Tecahül-i Arifane'nin

ilginç örneklerini oluşturur. Ebu Hilal El-Askeri'nin aşağıdaki dizeleri bu amacı en iyi anlatan dizelerdendir:

Diş midir gördüğüm yoksa papatya mı
Endam mıdır gördüğüm yoksa servi mi
Göz müdür bakan yoksa keskin kılıç mı
Söz müdür dökülen yoksa inci mi
Aşk mıdır çektiğim yoksa yangın mı
Gece midir üzerime çöken yoksa asır mı

4. Övgüde Mübalağa (Methiye)

Suriye doğumlu Arap şair Buhturi'nin aşağıdaki beyti övgünün sınırlarını zorlayan bir örnek olarak görülebilir:

Görünen şimşek parıltısı mı yoksa lamba ziyası mı
Yoksa sevgilinin görünen yüzündeki tebessümler mi

5. Büyüklüğü Tasvirde Mübalağa (Tazim)

Şairin birisinin büyüklüğünü anlatırken abartılı ifadeler kullanmasıdır. Abdulkadir-i Geylani'nin aşağıdaki mısraı buna güzel bir örnektir:

Ben susuzluk mu çekerim sen her pınardan akan su iken

6. Yergide Mübalağa (Hiciv)

Herhangi bir konu veya insan yerilirken de Tecahül-i Arifane kullanılarak mübalağa yapılabilir. Şairin bildiği bir erkek topluluğuna hitap ederken "Bilmiyorum, bileceğimi de sanmıyorum; şu topluluk erkekler topluluğu mu yoksa kadınlar topluluğu mu?" demesi bundandır.

Bunlardan başka Tecahül-i Arifane'nin bir olayın kesinliğini belirtmek veya bir kişiyi alıstırmak ve korkusunu gidermek amacıyla kullanıldığı da bilinmektedir.

Aşağıda çeşitli şiir antolojilerinden yararlanarak aktardığımız ilginç birkaç Tecahül-i Arifane örneği görülmektedir:

Göz gördü gönül sevdi seni ey yüzü mâhım
Kurbanın olam var mı benim bunda günahım

Nahifi

Gökyüzünün başka rengi de varmış
Geç fark ettim taşın sert olduğunu
Su insanı boğar ateş yakarmış
Her doğan günün bir dert olduğunu
İnsan bu yaşa gelince anlarmış

Cahit Sıtkı Tarancı

Şimdi gerçek ey Safa yârimle hem sohbet miyim?
Pek inanmam galiba görmekte rüya gözlerim

İsmail Safa

Âb-gündür günbed-i devvâr rengi bilmezem
Ya muhit olmuş gözümden günbed-i devvâre su
(Bilmiyorum dönen gökkubbe mi su rengindedir, yoksa gözyaşlarım mı gökkubbeyi kaplamıştır)

Fuzuli

Ey şuh Nedima ile bir seyrin işittik
 Tenhaca varıp Göksu'ya işret var içinde
 (Ey çılgın güzel Nedim ile bir seyahate çıkıp Göksu'ya vardığınızı ve işret ü alem
 yaptığınızı duyduk)

Nedim

Sular mı yandı; neden tunca benziyor mermer

Ahmet Haşim

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TECAHÜL-İ ARİFANE İÇİN BİR ANLAMLAMA YAKLAŞIMI

Örgütsel sessizliğin içeriğine bakıldığında, Tecahül-i Arifane için saydığımız amaçların önemli bir kısmının bu içerikte var olduğunu göreceğiz. Bir davranış türü olarak örgütsel sessizlik, örgüt üyelerinin bir işe yaramayacağını bildikleri için örgütsel konularda bilgi ve önerilerini ifade etmemeleri, bildikleri halde, sorunların varlığını ve kaynaklarını bilmezlikten gelmeleri, bildiklerini beyan etmeleri halinde bunun kendileri için tehlike oluşturabileceği endişesi taşımaları, Tecahül-i Arifane'deki kınama, dokundurma, yergi ve şaşkınlık amaçlarıyla örtüşmektedir. Şiir bir dolaylı anlatım biçimidir. Doğrudan mesaj vermediği için de, anlam ve anlamlama yoluyla derinlik kazanır. Örgüt üyelerinin sesiz kalmaları da, bir anlamda sessizliğin diliyle doğrudan olmayan bir kınama, dokundurma, yergi ve şaşkınlık ifadesi olarak kabul edilebilir.

Tecahül-i Arifane'de şair, kınama, dokundurma veya yergiyi, bir olayı veya konuyu bilmezlikten gelerek yaparken, bildiği noktada sessiz kalıp bunu hissettirmeyi tercih eder. Örgüt iklimi haline de gelebilecek olan örgütsel sessizliğin ise buzdağının altını ve oradaki kınamayı dolaylı olarak ima ettiği de ortadadır. Konu karşılaştırmasından ortaya çıkan anlamlama veya kesişim çizgisi işte burasıdır. Bu çizgiyi, insan ve davranışlarının evrenselliği ve bunun birbirinden farklı pek çok alanda karşımıza çıkabilecek olmasının bir sonucu olarak görebiliriz. "Disiplinler farklı fakat konu aynı: İnsanların sessiz kalması başlığı" altında da ifade ettiğimiz gibi, genelde yönetim biliminin ve özel olarak da örgütsel davranış alanının yararlandığı diğer bilim dallarını düşündüğümüzde, anlamlamanın zaten birçok noktada gerçekleştiğini fark etmiş olacağız.

Diğer disiplinlerdeki konuların derinliğine inildiğinde, daha farklı anlamlama çizgilerine de ulaşılabilir. Bunun için, birbirinden bağımsız gibi görünen konuların aynı bütünün parçaları olduğunu bize gösterebilecek yeni gömülü teori çalışmalarına ihtiyaç vardır. Örgütsel sessizlik ve Tecahül-i Arifane arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, bu ihtiyacı hissetmekten doğmuştur. Başta da ifade ettiğimiz gibi Bacon'un meslek idolüne yakalanmamanın en etkili yolu buradan geçer. Aksi takdirde tek boyutlu ve algılamalı yaklaşımların noksanlığından dolayı, yetersiz bakış açılarının varlığı yaşamaya devam edecektir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Görüleceği üzere, değişik disiplinler insanların sessiz kalmalarının nedenlerini ve sonuçlarını araştırıp bunları bazen bir sorun, bazen arzu edilir bir durum olarak ele almaktadır. Edebiyat alanında ise, diğer pek çok edebi sanat uygulamaları yanında, "sessizlik" önemli bir "sanat" uygulaması olarak görülmektedir. Sonuçta iki farklı alanda iki ayrı çerçevede ele alınan konudan aynı davranış düzlemine gelinmektedir: Tecahül-i Arifane.

Edebiyat alanında, örgütsel davranış açısından daha farklı ve ilginç anlamlama örneklerinin bulunabileceği şiir sanatının derinliği yanında, irdelenmesi gereken bir başka

husus da romanlardır. Romanlardaki kahramanların davranışlarının örgütsel davranış açısından analizi bizleri önemli sonuçlara götürebilir. Hatta romanlarda kahramanların sessiz kaldıkları durumların derinliğine inmek, yaşam ermişleri olan romancıların metinlerinden örgütsel hayatın derinliğine inmeyi daha kolay hale getirebilir. Salt örgütsel sessizlik değil, örgütsel davranış alanının hemen her konusunun bu açıdan bir incelemeye tabi tutulması mümkündür.

Bir ilk olarak bu çalışma, araştırmacıların yukarıda ifade edilen çalışmalara yönelip, ulusal kültürümüzün zenginliğinden yola çıkarak yeni anlam ve anlamlama metinlerine ulaşmaları için olumlu bir adım olabilirse, amacına çok daha etkili bir biçimde ulaşmış olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aykanat, T. (2012), "Bilginin Malzeme olarak Kullanıldığı Sanatlar ile Metinlerarasılık Arasındaki Bağlantılar", *International Journal of Social Science*, Vol:5, No:4, 11-31.
- Alparslan, A. M., Kayalar, M. (2012), "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl:4, Sayı:6/Bahar, 136-147.
- Çakıcı, A. (2008), "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17, Sayı:1, 117-134.
- Çakıcı, A. (2010), *Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Genç, N. (2012), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gül, H., Özcan, N. (2011), "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, 107-134.
- Henriksen, K., Dayton, E. (2006), "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *Health Services Research*, 41(4), 1539-1555.
- Koçel, T. (2004), *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Mil, B. (2007), "Araştırmalarda Gömülü Teori Oluşturma", A. Yüksel; B. Mil; Y. Bilim (der.), *Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin? İçinde*, Ankara: Detay Yayıncılık, 45-69.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Ötgün, C. (2009), *Sanat Yapıtına Yaklaşım Biçimleri*, http://www.sanavetasarim.gazi.edu.tr/web/makaleler/2_cebrail.pdf, Erişim Tarihi: 29.08.2014
- Pektaş, M. (2012), "Latifi Tezkiresinde Edebi Sanatlar ve Edebi Sanatlarla İlgili Değerlendirmeler", *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Vol:7, No:3, 2157-2175.
- Saraç, M. A. Y. (2012), *Edebi Sanat Terimlerinin Türkçe Karşılıkları Üzerine*, <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iutded/article/viewFile/1023018174/1023017409>, Erişim Tarihi: 29.08.2014.
- Tayfun, A., Çatır, A. (2013), "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:3, 114-134.
- Ülgener, S. F. (2006), *İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası*, İstanbul: Derin Yayınları.

Yalçın, B., Baykal Ü. (2012), "Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler", *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, 42-50.

Yaman, E., Ruçlar, K. (2014), "Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik", *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, 36-50.

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Dilek Üçok
İstanbul Kavram MYO
diucok@kavram.edu.tr

Doç. Dr. Alev Torun
Marmara Üniversitesi
atorun@marmara.edu.tr

ÖZET

Kişilerin çalıştıkları kurumlar, sorumlu oldukları işler veya diğer faaliyetlerle ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini dile getirmekten kaçınmaları biçiminde açığa çıkan “sessizlik” halinin, günümüzün çalışma ortamlarında sıklıkla yaşandığı görülmektedir. Bu çalışmada; kurumlarda çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilecek örgütsel/bireysel nedenleri tespit etmek amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilerek, katılımcılarla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların; kurumda yaşananlara rıza göstermeye dayalı olarak düşüncelerini ifade etmedikleri; açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkulmasından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmaya yöneldikleri; diğer kişilerin/kurumun yararını gözetmek amacıyla özveri ve işbirliği temelinde sessiz kalmayı seçtikleri ve son olarak da kurumdaki gelişmeler karşısında sessiz kalmanın kendilerine ilerleyen zamanlarda yararının dokunabileceği inancıyla sessiz kalmayı tercih ettikleri gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Nedenlere Dayalı Sessizlik Türleri

1.Giriş

Günümüzün rekabete dayalı iş ortamında örgütlerin rakipleri karşısında fark yaratmaları, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini iş süreçlerine katmalarıyla mümkün olmaktadır. Bu bağlamda örgütler, çalışanlarının daha çok inisiyatif almalarına; bilgi, görüş ve eleştirilerini açıkça ifade etmelerine ve sahip oldukları bilgileri paylaşmalarına ihtiyaç duymaktadır. Buna rağmen çalışanların örgüt içindeki belirli sorunları bildikleri halde üstleriyle açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirmeleri, örgüt kültürünün bilgi paylaşımını desteklemeyen bir yapıda olması, taraflar arasındaki güvene dayalı ilişkilerin zedelenmesine dair yaşanan korkular, çalışanların örgütle ilgili fikirlerini paylaşmak konusunda “sessiz kalma”yı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Günümüzde ise konuyla ilgili geliştirilen teoriler, çalışanların örgütlerde neden ve hangi durumlarda sessiz kalmayı tercih ettikleri sorularını yanıtlayarak “sessiz kalma” davranışını açıklamaya çalışmaktadır. Sessizlik kavramı, içinde birçok duyguyu, düşüncüyü ve diğer örgütsel dinamiklerle etkileşimi barındıran karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle örgütlerde çalışanların sessiz kalma nedenlerinin doğru anlaşılması, gelecekteki yönetim uygulamalarına ışık tutma potansiyeli açısından önemli görülmektedir.

2.Kavramsal Çerçeve

Bugünün örgütlerinde beklentinin açık, kendini ifade edebilen, sorunlara çözüm bulabilen, takım çalışmasına yatkın yaratıcı bireylerden oluşmuş bir işgücü yönünde olmasına ve bu özelliklerin geleceğin istihdam becerileri olarak belirlenmesine rağmen (ACCI/BCA, 2002) örgütsel sessizlik günümüzde sıklıkla karşılaşılan bir sorun olarak

ortaya çıkmaktadır. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği; “çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve kaygılarını bilinçli olarak yönetimle paylaşmamaları, kendilerine saklamaları” olarak ifade etmekte ve bu davranışı örgütsel değişim ve örgütsel gelişimi tehdit eden potansiyel bir engel olarak görmektedirler. Vakola ve Bouradas (2005) da örgütsel sessizliğin öncellerini ve sonuçlarını ele aldıkları makalelerinde benzer bir tanım kullanmışlardır. Yazarlar, günümüzde çalışan güçlendirmesi ve açık iletişim önem kazandığı halde sessizliğin; çalışanların örgütsel sorunlara dair görüş ve endişelerini saklamaları, bilgi paylaşma konusundaki isteksizlikleri, geri bildirim vermekten kaçınmaları ve örgütsel konularda konuşmamaları şeklinde açığa çıkabileceğini savunmuşlardır.

Sessizliğe konu olan olaylar, sessizlik davranışı gösteren çalışanların pozisyonları ve sessizliğin hedefi durumunda olan birey ve gruplar değişkenlik göstermektedir. Sessizlik; iş grubunun verimliliği ve üretkenliği, işyerinde karşılaşılan muamele ile ilgili yakınmalar, ahlaki açıdan sorunlu davranışlar gibi konularda görülebilmekte ve müşterilerle doğrudan ilişki kuran çalışanlar, orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticiler gibi farklı kesimler tarafından ortaya koyulabilmektedir. Sessizliğin muhatabı olarak ise çalışma arkadaşları, üstler, kurum dışındaki kural koyucu organlar gibi farklı hedefler ile karşılaşabilmektedir. Konuların, aktörlerin ve hedeflerin farklılaşması nedeniyle sessizlik olgusunun çok yönlü niteliği göz önüne alınarak araştırılması önerilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 40-41).

Sessizlik davranışını açıklamaya çalışan birçok teorinin vurguladığı üzere sessizlik davranışı farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu durum, sessizlik davranışının birey için bilişsel ve duygusal anlamından hareketle sessizlik türlerinin tanımlanmasını sağlamıştır. Van Dyne ve arkadaşları (2003), çalışan sessizliğinin arkada yatan niyetlere göre üç temel türü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; kabullenici (boyun eğici) sessizlik, korunmacı (savunma amaçlı) sessizlik ve korumacı (örgüt yararını gözeten) sessizliktir. Kabullenici sessizlik; hiçbir şeyin değişmeyeceği inancıyla var olan durumu benimseme anlayışına dayanmaktadır. “Böyle gelmiş, böyle gider...”, “Boş ver, çeneni yorma...” gibi söylemlerin içine gizlenmiştir. Korunmacı sessizlik; zor durumda kalmamak, konuşmanın olası kötü sonuçlarından kaçmak için sessiz kalma tercihiyi ortaya koyar. Korunmacı sessizlik, bireyin yarar-zarar analizi yaparak konuşmanın zararının yararından çok olacağına karar vermesi sonucunda oluşur. Korumacı sessizlik de çoğunlukla örgüt yararı düşünülerek ve örgüt içindeki ilişkilerin korunması amacıyla sessiz kalınan durumları ifade eder (Çakıcı, 2010). Knoll ve Dick (2013) ise çalışanların işle ilgili gelişmeler karşısında sessiz kalmanın kendilerine yararı dokunabileceği inancıyla sessiz kalmayı tercih etmeleri anlamına gelen “faydacı sessizlik” türünü literatüre eklemişlerdir.

Kurumlarda zaman zaman yöneticiler için yararlı olabilecek bilgiyi gizlemek olarak da açığa çıkabilen örgütsel sessizliğin zararları bazı durumlarda beklenilenden daha vahim sonuçlara neden olabilmektedir. Örneğin; 2003 yılındaki Columbia Uzay Mekiği faciasından sonra yapılan soruşturmada kazaya neden olan hatanın aslında zamanında mühendisler tarafından fark edildiği anlaşılmıştır. Kurumda yöneticilere “kötü haberleri iletmekten çekinmek” gibi bir kültürün hâkim olması ve zorlayıcı bütçe kısıtlamaları, çalışanların konuyla ilgili sessiz kalmalarına zemin oluşturmuştur. Böylece, sorunun incelenmeden bir kenara bırakılması mekiğin patlamasıyla bir trajediye dönüşmüştür. Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada ise; 1700 hemşire, doktor, klinik bakım personeli ve yöneticilerle yapılan görüşmelerde, doktorların %88’inin klinik açıdan yanlış karar veren meslektaşlarıyla çalıştıkları belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının yarısından fazlası kuralların çiğnendiğini, yetersiz/zayıf performans ve takım çalışması gösterildiğini ifade etmişlerdir. Çalışanlar arasında bu konudaki kaygılarını dile getirenlerin oranının %10’un

altında kalması, sağlık sektöründeki sessizliğin kritik boyutunu göstermektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014; VitalSmarts, 2013).

Örneklere de görüldüğü üzere; gerek örgütler gerekse çalışanlar açısından artan önemine rağmen, örgütsel sessizlik konusunun örgütsel davranış ve yönetim literatüründe yeterince incelenmediği görülmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Son yıllarda sessizliğin, bireylerin konuyla ilgili fikirlerinin olmaması ya da söyleyecek bir şeylerinin bulunmaması ötesinde, içerisinde derin ve gizli anlamlar barındıran bir olgu olabileceği düşüncesi yaygın olarak kabul görmeye başlamıştır (Brinsfield vd., 2009). Eğer çalışanlar sessiz kalarak örgütlerine ya da yöneticilerine bir mesaj veriyorlarsa, bu mesajın anlamlandırılması gerekmektedir (Özdemir ve Uğur, 2013). Çalışan sessizliğinin; katılımcı iklim ve şeffaf liderlik (Öztürk, 2014), algılanan örgütsel destek ve tepe yönetiminin açıklığı (Erenler, 2010) ile negatif ilişkisi de ses çıkarmama davranışının ortamsal ve yönetsel özellikler açısından önemine işaret etmektedir. Bu bulgular, araştırmacıların, sessizlik olgusunun ortaya çıkışı açısından sadece birey kaynaklı özelliklerin ele alınmasının ve yönetimin güç-merkezli rolünün göz ardı edilmesinin kavramın tanımlanmasında eksiklikler oluşturacağı görüşünü desteklemektedir (Donaghey vd., 2011).

Örgütsel sessizliğin yabancı literatürde ortaya koyulan nedenlerinin Türk katılımcılar için de geçerli olup olmadığını ve varsa sessizliğe katkıda bulunan diğer faktörleri ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada aşağıdaki sorular ele alınmaktadır:

1. Örgütsel sessizlik katılımcılar için nasıl bir anlam taşımaktadır?

2. Katılımcıların işyerinde sessiz kalmalarına neden olabilecek bireysel/örgütsel özellikler nelerdir?

3.Yöntem

Bu çalışmada, çok yönlü ve oluşumunda birden fazla değişkenin rol aldığı düşünülen örgütsel sessizlik olgusunun nedenleri ile ilgili olarak katılımcıların algılamalarını, düşüncelerini ve deneyimlerini belirlemek amacıyla *nitel araştırma yöntemi* kullanılmıştır. Literatüre bakıldığında, özellikle bireylere özgü deneyimlerin, algılamaların, düşüncelerin ve yorumların derinlemesine incelenmesi gerektiğinde nitel araştırma yönteminin önerildiği görülmektedir (Bluhm vd., 2011). *Veri toplama aracı* olarak, katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek bilgi almaya olanak sağlayan derinlemesine mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşmeler için katılımcılardan randevu alınmış, bu esnada görüşülecek konuya ilişkin katılımcılara herhangi bir açıklama yapılmamıştır. Böylece katılımcıların, araştırılan konuyla ilgili önceden hazırlık yapmaları önlenmiş, mevcut farkındalık düzeylerinin hazırlıksız olarak gerçek durumu yansıtması amaçlanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların kendilerini daha rahat hissetmeleri açısından, çalışma ortamları dışındaki bir mekânda gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde; derinlemesine mülakatlar sırasında katılımcılara yönlendirilecek soruları belirlemek amacıyla bir ön çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu ön çalışmada farklı sektörlerde hizmet veren 55 katılımcıya çalışanların işyerinde sessiz kalmalarına yol açabilecek durumların neler olabileceği sorulmuştur. Katılımcılardan elde edilen veriler ilk aşamada *içerik analizi* yöntemi kullanılarak ifade kalıplarına dönüştürülmüş ve bu ifadeleri belirli kategoriler altında toplayabilecek temalar belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik nedenlerine ilişkin ifadelerin kodlanması ve temaların belirlenmesi sürecinde, çalışmayı yürüten araştırmacıların dışında sosyal bilimler alanında görev yapan yedi uzman akademisyenin görüşleri dikkate alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda, anlaşılır bulunmayan toplam 16 madde düzeltilmiş ve örgütsel sessizlik nedenleri olarak ifade edilebilecek 4 ana tema belirlenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; farklı sektörlerde (Bankacılık, Telekomünikasyon, Eğitim, Hizmet) hizmet veren 6 katılımcıyla yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılanların yaş ortalaması 32 yıl (Minimum 24, Maksimum 54); iş hayatındaki ortalama kıdemleri ortalama 6 yıl (Minimum 1 yıl, Maksimum 28 yıl); çalıştıkları kurumlardaki kıdemleri ortalama 6 yıldır (Minimum 1 yıl, Maksimum 25 yıl). Araştırma örnekleminin tespitinde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Örneklem içinde kadın ve erkek katılımcılar yaklaşık olarak eşit bir biçimde temsil edilmiştir. Katılımcılara ön çalışmada elde edilen 4 ana tema doğrultusunda sorular yöneltilmiş ve kurumlarda çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilecek örgütsel/bireysel nedenleri değerlendirmelerinin beklendiği söylenmiştir. Ayrıca, her katılımcıdan varsa yaşadıkları/şahit oldukları bir sessizlik olayını paylaşmaları istenmiştir. Bu örneklerin istenmesinin nedeni, kişisel deneyimlerden/örnek olaylardan çıkarılabilecek ve şimdiye kadar literatürde farkına varılmamış bir ayrıntının örgütsel sessizlik kavramına ışık tutabileceğinin düşünülmesidir. Her katılımcıyla yaklaşık 15-20 dakika görüşülüp, görüşme sırasında not tutma yöntemiyle veriler kayıt altına alınmıştır. Bunun öncesinde her katılımcıya mülakata başlamadan önce, verecekleri bütün bilgilerin gizli tutulacağını ve sadece akademik amaçlı kullanılacağını belirten bir açıklama yapılmıştır. Bu amaçla, not tutulması esnasında katılımcıların isimleri istenmemiş, soru kâğıtlarına isimlerini temsilen “A,B,C,D,E,F” harflerinden oluşan işaretler konulmuştur.

Veri analizi sürecinde, öncelikle görüşme kayıtları bilgisayar ortamında yazılı metin haline getirilip Excel programına aktarılmış ve düzenlenmiştir. Konuşma metninin kimin tarafından oluşturulduğunun belirlenmesi amacıyla her bir sütuna katılımcı isimlerini temsilen “A,B,C,D,E,F” harfleri konulmuştur. Konuşma metinleri öncelikle her satırda tek bir ana fikir olacak biçimde satırlara ayrılmış ve sonrasında filtreleme aracı kullanılarak aynı ana fikirdeki satırlar bir araya getirilerek isimlendirilmiş ve ön çalışmada elde edilen temalar altında gruplandırılarak analiz süreci tamamlanmıştır. Analizler sonucunda elde edilen araştırma bulguları, örgütsel sessizlik literatürü ile karşılaştırılıp yorumlanmış ve ulusal literatüre yeni bir bakış açısı getirilmeye çalışılmıştır.

4.Bulgular

Öncelikle, görüşme gerçekleştirilen katılımcılardan her biri sessizlik olgusunun örgütler için uzun vadede yıkıcı sonuçlar doğurabileceğini, bu sebeple kavram üzerinde yapılan araştırmaların iş hayatına yönelik olumlu katkılarından söz etmişlerdir. Katılımcılar, negatif bir olgu biçiminde kavramlaştırdıkları sessizliğin önlenmesi için girişimlerde bulunulması gereğine değinmişlerdir.

Çalışmanın ilk bölümünde; derinlemesine mülakatlar sırasında katılımcılara yönlendirilecek soruları belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ön çalışmada katılımcılardan elde edilen veriler ilk aşamada içerik analizi yöntemi kullanılarak ifade kalıplarına dönüştürülmüş ve bu ifadeleri belirli kategoriler altında toplayabilecek temalar belirlenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: Örgütsel Sessizliğin Nedenleriyle İlgili Oluşturulmuş Tema ve Kategoriler

Kategoriler	Temalar
Savunmacı /Korunmacı Sessizlik	✓ Kişisel Zarar Korkusu ✓ Başkalarının Olumsuz Düşüncelerine Hedef Olmaktan Çekinmek ✓ Ses Çıkarmaktan Alıkoyan Olumsuz Yönetim/Yönetici Özellikleri ✓ Sorumluluk Altına Girmek İstememek ✓ Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkileri Bozmamak ✓ Olumsuz Duyguları Yaşamaktan Kaçınmak
Boyun Eğici/Kabullenici Sessizlik	✓ Açıkça Konuşmanın Faydasız Olduğu İnançı ✓ Konuya Kayıtsız/İlgisiz Kalmak ✓ Açıkça Konuşan Kişilerin Haksızlığa/Kötü Muameleye Maruz Kalarak Emsal Teşkil Etmeleri ✓ Gelenek/Aile/Kültür'ün Sessizliği Pekiştirmesi ✓ Sessizliğe Yatkın Kişilik Yapısı
Korumacı/Prososyal Sessizlik	✓ Kurumun İtibarını Korumak ✓ Kurumda Çalışan Kişileri Korumak
Faydacı/Çıkarıcı Sessizlik	✓ Kurumdaki Gücü/Pozisyonu Devam Ettirmek ✓ Bilgiyi Saklamanın Kişinin Kariyerine Fayda Sağlayacağı Yönündeki İnanç ✓ Sessiz Kalınan Konunun Başkalarına Karşı Koz Olarak Kullanılabileceği Yönündeki İnanç ✓ Konuşulması Durumunda Mevcut İş Yükünün Artacağına Dair İnanç

Çalışmanın ikinci bölümünde; farklı sektörlerde hizmet veren 6 katılımcıyla ön çalışmada elde edilen temalar doğrultusunda yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler sırasında katılımcılara daha önce örgütsel sessizlik olgusunu yaşayıp yaşamadıkları ve çalışanların sessiz kalmalarına yol açabilecek örgütsel/bireysel nedenlerin neler olabileceği sorulmuş; ardından yaşadıkları/şahit oldukları kişisel deneyimlerini paylaşmaları istenmiştir. Katılımcılar, çalışanların olası sessiz kalma nedenlerini ortaya koyarken, ağırlıklı olarak işle ilgili duyulan korkuların, otoriter yönetici özelliklerinin, korku kültürünün hâkim olduğu/sağlıklı iletişimin olmadığı örgütsel yapıların ve sosyal ortamda izole edilme tedirginliğinin sessiz kalma davranışını pekiştirebileceğinin altını çizmişlerdir. Katılımcıların kendi deneyimlerini anlattıkları bölümde; çalışanların aslında örgütte var olan olumsuzluklara karşı duyarlı oldukları, çevrelerinde olup bitenleri fark edebildikleri ve değerlendirme yapabildikleri ancak çalışma arkadaşlarından gerekli destek ve güveni hissetmedikleri durumlarda da

sessiz kalmayı tercih edebilecekleri ifade edilmiştir. Bu noktada, aynı hiyerarşik düzeydeki çalışanların örgütteki olumsuzlukların dile getirilmesi konusunda birleşmelerinin ve birbirlerine destek olmalarının, üst yönetimin bu konularda daha yapıcı adımlar atmasını sağlayacağı düşünülmektedir. A,B,D,F kod adlı katılımcılar örgütsel sessizlik deneyimini birebir yaşadıklarını; E kod adlı katılımcı işyerinde sessizlik yaşayan bir arkadaşına tanık olduğunu; C kod adlı katılımcı ise örgütsel sessizliği yaşamadığını fakat olası nedenlerini ifade edebileceğini vurgulamıştır. Katılımcılardan derlenen sessizlik örnekleri özetleri aşağıda belirtilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Katılımcıların Örgütsel Sessizlikle İlgili Verdikleri Olay Örnekleri

Kişiler	İfadeler
A	“Bankada terfi mekanizmasının performans değerlendirme yöntemleri kullanılarak yürütülmesine rağmen, bazı çalışanların yöneticileriyle kurmuş oldukları yakın ilişkilerin onların terfi etmesini kolaylaştırması ve bu durumun bütün bölüm çalışanları tarafından bilinmesine rağmen sessiz kalınması söz konusu. Çünkü böyle bir durumun açıkça ifade edilmesi hem bütün şimşekleri üzerine çekerek kariyerimin olumsuz etkilenmesine hem de asla değişmeyecek bir yapı için boşa çaba göstermeme neden olacak” (Savunmacı ve Boyun Eğici Sessizlik)
B	“Okulda X Bölüm Başkanının ders atamalarını gerçekleştirirken adaletsiz davrandığını fark edip Müdür Bey ile görüşmem okul çalışanları tarafından şikâyetçi biri olarak yaftalanmama sebep oldu. Durum değişmediği gibi bölüm başkanıyla olan ilişkim zayıfladı. Kurumun yapısı ve yöneticiler bu tür eleştirileri kaldıracak düzeyde değil, bu sebeple bir daha ses çıkarmayı düşünmüyorum” (Savunmacı Sessizlik)
C	“Örgütsel sessizliği birebir yaşamış olmamama rağmen sanıyorum arkasındaki en büyük etken, kişinin konuşulması halinde bir şeylerin değişeceğine dair bir inancının olmamasıdır. Bu nedenle suya sabuna dokunmadan iş hayatını sürdürmek bence en mantıklısı” (Boyun Eğici Sessizlik)
D	“Çalıştığım kurum müşterilere bazı mal/hizmetleriyle ilgili doğru bilgi vermiyor ve bu durum bir kurum politikası olmuş durumda. Kurumda bu durumu aktarabileceğim bir merci yok zaten olsa da güvenmem. Tek yol basını haberdar etmek, fakat bu da kurumun itibarını zedeleyecek ve hatta kapanmasına bile neden olabilecek. Bende bu durumdan kötü etkilenebilirim. Bu nedenle susuyorum” (Savunmacı ve Korumacı Sessizlik)
E	“Bir ilçenin belediye görevlileri tarafından imar planının değiştirilerek SİT alanına akaryakıt istasyonu ruhsatı verilmesi ve yargı kararıyla iptal edilmesine rağmen ilçe belediye başkanı tarafından istasyonun faaliyetlerine göz yumulması” (Faydacı Sessizlik)
F	“Aynı pozisyonda çalıştığım çok yakın bir iş arkadaşım, müşterilere ait gizli bilgileri yakın çevresiyle paylaşıyordu. Bu durumu fark edip kendisine söylemeyi çok düşündüm fakat bu durum onunla olan yakın ilişkiyi zedeleyecekti. Bu durumu ondan habersiz yöneticime söylemeyi düşündüm fakat yöneticim hem yüzleşmemizi isteyebilirdi ve belki de arkadaşımın işine son verilebilirdi” (Savunmacı ve Korumacı Sessizlik)

5.Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın sonuçları, örgütlerde karşılaşılan sessizliğin nedenlerine bağlı olarak aşağıdaki sessizlik türlerini ortaya koymuştur:

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında; kurumlardaki yönetsel ve örgütsel yapının etkin rol oynadığı görülmektedir. Birçok araştırmada (Dutton vd., 1997; Premeaux, 2001) olduğu gibi, bu çalışmada da “yüzleşme korkusu” önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanında; işle ilgili korkular, yalnız kalma/bırakılma korkusu ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri yıpratma korkuları da sessizliği pekiştiren nedenler olarak göze çarpmaktadır. Katılımcılar, işle ilgili konularda yöneticileriyle konuşmaktan çoğunlukla çekince duyduklarını; bu çekincelerini de kurumda hâkim olan katı hiyerarşik yapıya ve konuşmayı desteklemeyen örgüt kültürüne bağladıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar ayrıca kurumda fark ettikleri olumsuz bir durumu yöneticileriyle paylaşmayı çoğu zaman “riskli” gördüklerini de ifade etmişlerdir. Literatürde bireyin kişisel olarak açıkça “konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından” dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak ifade edilen *savunmacı/korunmacı* sessizlik (Pinder ve Harlos, 2001) özellikleri araştırmamızın bulgularını destekler niteliktedir.

Katılımcıların sessizlikle ilgili ifade ettikleri bir diğer konu da; çalışanların kurumda yaşanan olumsuz bir duruma ses çıkarmaları durumunda kurumda hiçbir şeyin değişmeyeceğine olan inançlarıdır. Bu inanca sahip olan katılımcılar kurumun/şartların düzelmesinden ümitlerini kestiklerini ve “böyle gelmiş böyle gider” vb. düşünce kalıplarına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Literatüre bakıldığında, çalışanın, fikrinin önemsenmeyeceğini ve herhangi bir fark yaratamayacağını düşünmesi, kişisel olarak kendini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini iş yerinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunlara boyun eğmesi kabullenici/boyun eğici sessizliğin göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Katılımcılar aynı zamanda çekingenlik gibi kişilik özelliklerinin, içinde bulunulan aile/kültür dinamiklerinin “ses” çıkarmaya attığı önemin, kurumda açıkça eleştirilerde bulunan/başkaldıran kişilerin yaşamış oldukları haksızlık ve kötü muamelenin de *kabullenici/boyun eğici* sessizlik üzerinde etkili olabileceğini ifade etmişlerdir.

Örgütsel sessizlik nedenlerine dair altı çizilen bir diğer nokta da; katılımcıların gerek çalıştıkları kurumu gerekse iş arkadaşlarını basına/müşterilere karşı “kol kırılır yen içinde kalır” inancıyla koruyabileceklerini ifade etmeleridir. Çalışanlar, çalıştıkları kurumun temel işleyişinin zayıf noktalarını görüp, sorunları giderme yönündeki fikir ve düşüncelerini paylaşmak istediklerinde, bu girişimlerinin kurumun imajını zedeleyeceğini düşünerek konuşmaktan vazgeçebilirler. Örneğin; çalışanlar bazı durumlarda grup içindeki kaynaşma ve uzlaşmanın sürdürülmesi uğruna muhalif görüşlerini açıklamamayı tercih edebilmektedir. Ya da çalışan, arkadaşını koruma adına, bu kişinin işteki yetersizliği konusunda sessiz kalmayı düşünebilmektedir. Literatürde, işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri veya işbirliği güdülleri temelinde dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanan (Van Dyne vd., 2003) *korunmacı/prososyal* sessizlik katılımcılarımızın ifadelerini destekler niteliktedir.

Katılımcıların konuyla ilgili son olarak değindikleri nokta ise; bugüne kadar ulusal basında üzerinde durulmamış olan bir sessizlik türünü fark etmemizi sağlamış olması açısından önemli görülmektedir. Katılımcıların görüşleri, çalışanların bazı durumlarda başkalarının (kurum/diğer çalışanlar) zarar göreceği aşikâr olsa bile sadece kendi çıkarlarını/faydalarını düşünerek sessiz kalma tercihinin yapabilecekleri yönündedir. Örneğin, bir yönetici kamu yararına aykırı olmasına rağmen var olan

pozisyonunu/gücünü kaybetmemek için kanun dışı bir olay karşısında sessiz kalabilir ve tepki göstermeyebilir. Bunun yanında, çalışanın kurumdaki bazı bilgilere tek başına ulaşabilir olması, bu bilgileri paylaşması durumunda elindeki avantajı kaybedeceğini bilmesi ve bu amaçla kurumun iyiliği için bile olsa sessiz kalmayı tercih etmesi verilebilecek bir diğer örnektir. Literatürde bireyin işle ilgili fikir, düşünce ve önerilerini, kariyeri/geleceği ile ilgili bir amaca ulaşmak adına stratejik bir şekilde saklaması olarak tanımlanan (Knoll ve Dick, 2013) *faйдacı/çıkarıcı* sessizlik katılımcılarımızın bu ifadelerini destekler niteliktedir.

Yukarıda belirtilen dört farklı şekilde ortaya çıkabilen çalışan sessizliği; kurumsallaşma düzeyi, kültür, adalet algısı, kuruma güven, olumsuz geribildirim, kurum yapısı, iletişim ağı gibi örgütsel; amirle ilişkiler, lider-üye etkileşimi gibi ilişkisel ve kişilik, inanç kalıpları, deneyim, yaş gibi bireysel öncelleri bulunan karmaşık bir olgudur. Sonuçları ise stres, devamsızlık, işten ayrılma, düşük tatmin ve motivasyon, üretkenlik karşıtı davranış, başarısız örgütsel değişim gibi geniş bir yelpazeye yayılmaktadır (Milliken vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000). Son yıllarda sıklıkla karşılaşılan örgütsel sessizliğin; kurum içerisinde yaşanabilecek olumlu örnek olayların artmasıyla (sessiz kalınmama davranışının ödüllendirilmesi vb.); çalışanlara etik, örgüt kültürü, iletişim vb. konularda verilecek olan eğitimlerle, uyulması gereken etik ilkelerin belirlenip, yazılı hale getirilmesiyle ve kurumlarda faaliyet gösterecek etik birimlerin oluşturulmasıyla önüne geçilebileceği düşünülebilir.

Bu araştırmada elde edilen sonuçların, örgütlerde karşılaşılan sessizliğin nedenlerine bir yenisinin eklenmesine (faйдacı sessizlik) zemin oluşturarak ulusal yazına katkıda bulunacağına ve bu durumun örgütsel sessizliğin anlaşılmasına/ölçülmesine dair yeni bir bakış açısı kazandıracağına inanılmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, faйдacı sessizlik ve diğer sessizlik türlerinin sorumluluk ve uyumluluk gibi kişilik özellikleriyle etkileşimi incelenerek bu etkileşimin ses çıkarmama davranışının ortaya koyduğu örgütsel sonuçları nasıl etkilediği ele alınabilir. Uygulamalar açısından ise, çalışanların sessiz kalma nedenlerinin belirlenmesine yönelik araştırmaların sayısındaki artışın örgütlerde demokratik, katılımcı, açık iletişime dayalı, şeffaf yönetim anlayışının yaygınlaştırılması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- ACCI, BCA. (2002), *Employability skills for the future*. Australian Chamber of Commerce and Industry ve Business Council of Australia. Canberra. http://www.dest.gov.au/sectors/training_skills/publications_resources/other_publications, Erişim Tarihi: 25.09.2014.
- Bluhm D. J., Harman W., Lee T. W. ve Mitchell T. R. (2011), "Qualitative Research in Management: A Decade of Progress", *Journal of Management Studies*, 48 (8), pp 1866-1891.
- Brinsfield C.T, Edwards M.E. ve Greenberg J. (2009), *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*, Emerald Group Publishing Limited, UK.
- Çakıcı, A. (2010), *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*, Detay Yayınevi, Ankara.
- Donaghey J., Cullinane N., Dundon T. ve Wilkinson A. (2011), "Re-conceptualizing Employee Silence: Problems and Prognosis", *Work, Employment, and Society*, 25 (1), pp 51-67.

- Dutton J.E., Ashford S.J., O'Neil R.M., Hayes E. ve Wierba E.E. (1997), "Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers", *Strategic Management Journal*, 18 (5), pp 407-425.
- Erenler E. (2010), *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Knoll M. ve Dick R.V. (2013), "Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates", *Journal of Business Ethics*, 113 (2), March 2013, pp 349-362.
- Milliken F.J., Morrison E.W. ve Hewlin P.F. (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why?", *Journal of Management Studies*, 40 (6), September 2003, pp 1453-1476.
- Morrison E. W. ve Milliken F. J. (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25 (4), October 2000, pp 706-725.
- Özdemir L. ve Uğur S.S. (2013), "Çalışanların "Örgütsel Ses Ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), pp 257-281.
- Öztürk Y. (2014), *The Relationship of Authentic Leadership And Participative Climate with Employee Voice: The Moderating Role of Personality and Organizational Identification*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pinder C.C. ve Harlos K.P. (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp 331-369.
- Premeaux S.F. (2001), *Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana State University.
- Şimşek E. ve Aktaş H. (2014), "Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2), pp 121-136.
- Tangirala S. ve Ramanujam R. (2008), "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross-level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 61 (1), Spring 2008, pp 37-68.
- Vakola M. ve Bouradas D. (2005), "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation", *Employee Relations*, 27 (5), pp 441-458.
- Van Dyne L., Ang S. ve Botero I. C. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40 (6), September 2003, pp 1359-1392.
- VitalSmarts (2013), *Eliminating Cultures of Silence* Position Paper, <http://cms.vital-smarts.com>, Erişim Tarihi: 28.9.2014.

İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN ÖRGÜTSEL SINIZME ETKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA²

Doç. Dr. Korhan Karacaoğlu
Nevşehir Hacı Bektaş Veli
Üniversitesi
kkaracaoğlu@nevsehir.edu.tr

Cengiz Küçükköylü
Nevşehir Defterdarlığı
ckucukkoylu@hotmail.com

ÖZET

Bu araştırmada, işgören sessizliği ve onun boyutlarının, örgütsel sinizm üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun ortaya konulması amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklemini Nevşehir İli Maliye teşkilatında çalışan 203 kamu çalışanıdır. Araştırmada kullanılan veriler, işgören sessizliği ve örgütsel sinizm ile ilgili ölçeklerden yararlanılarak geliştirilen anket yardımı ile toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin bulunduğu, ayrıca işgören sessizliğinin örgütsel sinizmi düşük bir düzeyde açıklama gücüne sahip olduğu ortaya konulmuştur. İşgören sessizliğinin boyutları açısından bulgular değerlendirildiğinde ise; kabullenici (razı olma anlamında), savunmacı ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik boyutları açısından örgütsel sinizm ile herhangi anlamlı bir etkileşim göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşgören sessizliği, örgütsel sinizm, kamu çalışanları

1. Giriş

İşgören sessizliğinin örgütte çalışanlar üzerinde; motivasyon, performans, iş tatmini gibi konularda önemli etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple işgörenlerin sessizlik durumlarının tespit edilmesi, nedenlerinin araştırılması, sessizliğe etki eden faktörlerin anlaşılması ve bu gibi konularda özellikle olumsuz ve istenilmeyen durumların iyileştirilmesi önem arz etmektedir. İşgören sessizliği gibi örgütsel sinizm de organizasyonlarda istenilmeyen bir başka durumdur. Zira örgütsel sinizm; iş tatmininde azalmaya, örgütsel bağlılıkta düşüşe, yabancılaşmaya, moral bozukluğuna, üretkenlikte azalmaya ve bunların sonucunda da gelir kayıplarına neden olabilmektedir (Eaton, 2000: 1).

Gerek işgören sessizliği ve gerekse örgütsel sinizm Türkçe alan yazında özellikle 2000'li yılların ortalarından itibaren incelenmeye başlanan, görece yeni sayılabilecek araştırma konuları arasındadır. Alan yazın incelendiğinde işgören sessizliğinin örgütsel sinizmin öncüllerinden biri olduğu Milliken vd. (2003), Vakola ve Bouradas (2005), Nikolaou vd. (2011), Morrison (2014), Özdemir ve Uğur (2013) tarafından kuramsal; Beer ve Eisenstat (2000), Tamuz (2001), Donaghey vd. (2011), Nartgün ve Kartal (2013) tarafından ise uygulamalı olarak ileri sürülmüştür. Özellikle Türkçe alan yazında sessizliği ve sinizmi birbirinden bağımsız biçimde veya başka kavramlarla birlikte ele alan çalışmalar bulunsada da her iki kavramı birlikte ele alan Nartgün ve Kartal (2013) tarafından

² Bu çalışma, Cengiz Küçükköylü tarafından hazırlanan ve Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde kabul edilen "İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

yapılan çalışmanın haricinde her hangi bir çalışmaya rastlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında bu çalışmanın, sinizmin nedenlerinden biri olan işgören sessizliği ile nasıl bir etkileşim gösterdiğini ampirik olarak ortaya koyabilmek ve özellikle Türkçe alan yazının zenginlik kazanmasına katkı sağlayabilmek bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, sessizlik ve sinizmin neden olabileceği olumsuz sonuçların önüne geçilmesi ve çalışanlar ile yöneticilerin bu konuda önleyici bireysel ve örgütsel önlemleri hayata geçirebilmeleri yönünden de yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada, işgören sessizliği ve onun boyutlarının örgütsel sinizm üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun ortaya konulması amaçlanmaktadır. Araştırma işgören sessizliği ve örgütsel sinizmin kuramsal olarak ele alındığı birinci bölüm ile Nevşehir ili maliye teşkilatındaki kamu çalışanları ile yapılan görgül araştırmanın sonuç ve bulguların yer aldığı ikinci bölümden oluşmaktadır.

2. Kuramsal Çerçeve

Kalitenin iyileştirilmesinin gerektiği, tüketici beklentilerinin daha da arttığı, sürekli değişen dünyada örgütler, çalışanlarının daha fazla inisiyatif almasını ve görüşlerini açıkça dile getirmesini beklemektedirler. Bu bağlamda, örgütlerin çalışanlarını yönetime katılım, yukarı doğru bilgi akışı ve kararlara ortak olma gibi konularda özendirdikleri ve bunu; TKY, demokratikleşme, örgütsel adalet ve personel güçlendirme gibi örgütü çoğulcu hale getiren uygulamalarla gerçekleştirmeye çalıştıklarına tanık olunmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu çaba ve gayretlere rağmen çalışanların paradoksal bir biçimde görüş ve düşünceleri ile örgüte katkı sağlamaktan uzak durmayı tercih etmeleri yaygın karşılaşılan bir durumdur. İşte bu durum ilgili alan yazında Morrison ve Milliken tarafından örgütsel sessizlik olarak ifade edilmiş ve kavram “örgütsel sorunlara ilişkin endişe ve fikirlerin ifade edilmemesi” şeklinde tanımlanmıştır (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003; Vakola ve Bouradas, 2005). Sessizlik bir başka tanımda, insanların örgütsel söyleme özgürce katkı sağlamamaları olarak yer almıştır (Bowen ve Blackmon 2003). Çalışanlar örgüt içinde çeşitli şekillerde sessiz kalabilirler. Sessizliğin türleri ile ilgili yazın incelendiğinde kavramın Pinder ve Harlos (2001) tarafından; razı olma anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve savunmacı sessizlik (quiescent silence) şeklinde ikiye ayrıldığı görülmektedir. Dyne vd. (2003) ise bu boyutlara toplum yanlısı/özgeci sessizliği (prosocial silence) eklemiş ve sessizliği razı olma anlamında sessizlik, savunmacı sessizlik ve toplum yanlısı/özgeci sessizlik biçiminde ele almıştır. Bu sessizlik türleri kısaca şu şekilde açıklanabilir (Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd. 2003):

Razı Olma Anlamında Sessizlik: Organizasyondaki gelişmeler karşısında rıza göstermeye dayalı olarak; bilgi, görüş, fikir ve düşüncelerin ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır.

Savunmacı Sessizlik: Savunmacı sessizlik, kişinin konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkmasına bağlı olarak kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türünde korkuya dayalı kendini koruma düşüncesinin bir şekli olarak; görüş, düşünce ve fikirlerin ifade edilmemesine işaret edilmektedir.

Toplum Yanlısı/Özgeci Sessizlik: Toplum yanlısı/özgeci sessizlik, özgeci veya işbirlikçi nedenlerle örgütün veya başkalarının yararlarını gözeterek iş ile ilgili; fikir, bilgi veya görüşlerin kasıtlı olarak ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır.

Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimselere 'sinik', bunu açıklamaya çalışan düşünceye de 'sinizm' denmektedir. Sinizme ilişkin temel inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir (James, 2005). Sinizm, 'kuşkuculuk', 'şüphencilik', 'güvensizlik', 'inançsızlık', 'kötümserlik', 'olumsuzluk' sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern yorumunda, "kusur bulan, zor beğenen, eleştiren birey" (Eaton, 2000) anlamı baskındır. Örgütsel sinizmin bir tutum olarak kavramsallaştırılması, tutumlara uygulanan kuralların örgütsel sinizme de uygulanması anlamına gelmektedir. Bu kurallardan birisi de, tutumun; düşünmekle başlayan ve davranışla sona eren düşünce-davranış sürecinin bir parçası olmasıdır (Delken, 2004: 11). Buradan hareketle örgütsel sinizmin; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutundan söz edilebilir (Dean vd., 1998: 345-466):

Bilişsel Boyut: Sinizm kavramını psikolojik açıdan inceleyen çalışmalarda, bireylerin başkaları hakkında sahip oldukları inançlar üzerinde durulmuştur. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu örgütteki uygulamaların adalet, dürüstlük ve içtenlikten yoksunluğuna olan inancı içerir. Sinikler örgütlerinde bu ilkelerin sıklıkla ilkesizliğe kurban edildiğine ve ahlaksızca davranışların norm haline geldiğine inanırlar.

Duyuşsal Boyut: Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu sinizmin düşünülen bir şey olmasının yanı sıra hissedilen bir şey olduğunu da gösterir. Sinizm örgüte ilişkin güçlü duygusal tepkileri de içerebilir. Bu olumsuz güçlü duygulara değişik örnekler verilebilir. Sinikler örgütlerine karşı saygısızlık ve öfke hissedebilirler. Yine bu insanlar örgütlerini düşündüklerinde rahatsızlık, nefret ve hatta utanç duyabilirler.

Davranışsal Boyut: Örgütsel sinizmin üçüncü ve son boyutu, örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi anlamına gelen davranış boyutudur. Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranış boyutu, olumsuz ve çoğunlukla kötülemek yönündeki davranışsal eğilimleri ifade eder.

Alan yazınında işgören sessizliğinin sonuçlarından biri olarak örgütsel sinizm veya sinik davranışlara vurgu yapılmaktadır (Beer ve Eisenstat, 2000; Tamuz, 2001; Milliken vd. 2003; Liu, 2009; Donaghey, vd. 2011; Morrison, 2014, Özdemir ve Uğur 2013; Nartgün ve Kartal 2013).

Bu bağlamda çalışmadaki temel amaç, işgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisinin ortaya konulması iken yan amaçlar ise işgören sessizliğinin boyutları itibari ile örgütsel sinizme nasıl bir etkide bulunduğu belirlenmesidir. Yukarıda özetlenen alan yazına dayalı olarak işgörenlerin sessizliğinin örgütsel sinizmi artırıcı bir etkiye sahip olduğu ileri sürülebilir. Bu çerçevede bu çalışmada yanıt aranan temel hipotez 1 'İşgören sessizliği örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.' şeklindedir. Bu temel hipoteze bağlı olarak geliştirilen alt hipotezler ise Hipotez 1a: Kabullenici (razı olma anlamında) sessizlik örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Hipotez 1b: Savunmacı sessizlik örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Hipotez 1c: Özgeci (toplum yanlısı) sessizlik örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir biçimindedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı Önemi ve Örneklemi

Çalışmada, işgören sessizliğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılırken, işgören sessizliğinin; razı olma, savunmacı ve özgecilik boyutları bağlamında örgütsel sinizmle nasıl bir etkileşim içinde olduğu da belirlenmeye çalışılmıştır. Türkiye'de yapılan yazın taramasında kavramlar arası ilişkiyi ele alan yeterli sayı ve nitelikte sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında yapılan bu çalışmanın, özellikle Türkçe alan yazının zenginlik kazanmasına katkı sağlayabilecek olması bakımından

önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırmada örneklem olarak Nevşehir İli Maliye Teşkilatı seçilmiştir. Söz konusu teşkilat Maliye Bakanlığının taşra yapılanması olup; il merkezinde Defterdarlık, ilçe merkezlerinde ise Malmüdürlükleri şeklinde teşkilatlanmıştır. Nevşehir Defterdarlığı Personel Müdürlüğünün 2013 yılı verilerine göre Nevşehir İli Maliye Teşkilatında çalışan kişi sayısı 207 olup, araştırmada çalışanların tamamına ulaşılarak tam sayım yapılmış dört çalışan ankete yanıt vermek istemediğinden 203 kullanılabilir anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.2. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmanın verileri yüz yüze gerçekleştirilen anket yoluyla toplanmıştır. İş gören sessizliğinin ölçümünde Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ölçekten, örgütsel sinizmin ölçümünde Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. İş gören sessizliği ölçeğinin alfa katsayısı 0,794 ve örgütsel sinizm ölçeğinin alfa katsayısı ise 0.946'dır.

3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmaya katılan 203 kamu çalışanı ile ilgili demografik veriler ve tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1: Çalışanların Demografik Özellikleri

Demografik Değişkenler		Frekans	Yüzde	Demografik Değişkenler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	160	78,8	Medeni Durum	Bekâr	51	25,1
	Kadın	43	21,2		Evli	152	74,9
Yaş	20-29	24	11,8	Eğitim Düzeyi			
	30-39	124	61,1		Lise	30	14,8
	40-49	30	19,2		Ön Lisans	13	6,4
	50-59	14	6,9		Lisans	150	73,9
	60-69	2	1		Lisansüstü	6	3,0
Pozisyon	Yönetici	13	6,4		İlköğretim	4	2,0
	Memur	190	93,6				

Çalışanların % 78,8'inin erkek, % 21,2'sinin kadın, % 25,1'inin bekar ve % 77,9'unun evli olduğu görülmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan çalışanların % 11,8'inin 20 - 29 yaş arası, % 61,1'inin 30 - 39 yaş arası, % 19,2'sinin 40 - 49 yaş arası grupta iken, 50 yaş ve üzeri grupta sadece % 7,9'dur. Çalışanlar eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde; % 2'sinin ilköğretim, % 14,8'inin lise, % 6,4'ünün önlisans, % 73,9'unun lisans ve % 3'ünün lisansüstü düzeyde eğitime sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların kurumdaki pozisyonlarına bakıldığında; % 6,4'ünün yönetici, % 93,6'sının ise memur statüsünde çalışmakta olduğu görülmektedir.

İşgören Sessizliği ifadelerine genel olarak bakıldığında; verilen cevapların ortalaması 4'e yani "Katılmıyorum" ifadesine çok yakındır. Yani araştırmanın sonucu kabullenici (razı olma anlamında) sessizlik, savunmacı sessizlik ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik boyutlarında işgörenlerin genel anlamda sessiz kalmadıklarından söz edilebilir. Bu sonucun ortaya çıkmasında çalışanların eğitim düzeyinin yüksek ve özgüven sahibi kişilerden oluşması, bunun yanında kamuda çalışmanın verdiği güven ve cesaretle sessiz kalmamayı tercih ettikleri vurgulanabilir.

Örgütsel sinizm ölçeği ifadelerine genel olarak bakıldığında; verilen cevaplardan hareketle işgörenlerin sinik tutumlar bakımından 2,96 ile kararsız bir noktada oldukları söylenebilir. Yani araştırmanın sonucu olarak örgütsel sinizm yönünde çok zayıf bir eğilimden söz edilebilir.

Araştırmanın yukarıda belirtilen temel hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz ve elde edilen bulgular aşağıda Tablo 2’deki gibidir.

Tablo 2: Regresyon Modelinin Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	Sig.	Durbin Watson
1	.517(a)	.083	.078	0.288	0,000	1,614

a Tahmin Değişkeni, İşgören sessizliği

b Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Tablo 2’deki tanımlayıcılık katsayısı (R²), doğrusal modelin uyum iyiliğinin en yaygın ölçüm biçimidir. Söz konusu katsayı, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durum regeresyon modelinin açıklayıcılık gücünün iyi bir ifadesidir. Buradan hareketle, örgütsel sinizm üzerindeki değişimin 0,083 gibi küçük bir kısmının, araştırma modelinde yer alan işgören sessizliği bağımsız değişkeni tarafından açıklandığı söylenebilir. Değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında ise Beta katsayısı olan 0.288 değeri işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Buna göre araştırmanın İşgören sessizliği örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir şeklindeki temel hipotezi kabul edilmektedir. Araştırmada kullanılan Durbin Watson testi, modeldeki değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığını ortaya koyan bir testtir. Otokorelasyon hata terimlerinin birbirleriyle ilişkili olma durumudur. Söz konusu test değerinin 1,5 ile 2,5 aralığında olması istenmektedir (Albayrak vd., 2006:264). Tablo 2’de görüleceği gibi analiz sonucuna göre Durbin Watson değeri 1,614 ile istenilen aralıkta yer almaktadır. Milliken vd. (2003), Vakola ve Bouradas (2005), Nikolaou (2011), Morrison (2014), Özdemir ve Uğur (2013) teorik olarak; Beer ve Eisenstat (2000), Tamuz (2001), Donaghey vd. (2011), Nartgün ve Kartal (2013) ise ampirik olarak; işgören sessizliğinin sonuçlarından birisi olarak sinizme işaret etmektedirler. Burada bahsedilen çalışmaların bulguları bu çalışma bulguları ile paralellik göstermektedir. Diğer taraftan Liu vd. (2009)’un ampirik çalışmasının bulguları, araştırma hipotezinin tersine sessizlik ve sinizm arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir.

Tablo 3: İşgören Sessizliğinin Boyutlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	β	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	1,133	,447		2,534	,012		
Kabullenici	,206	,107	,173	1,931	,055	0,574	1,743
Sessizlik	,150	,119	,113	1,257	,210	0,574	1,742
Savunmacı	,155	,080	,131	1,930	,055	0,999	1,001
Sessizlik							
R	,546						
R ²	,083						
Düzeltilmiş R ²	,070						
Anlam düzeyi	,000						
Durbin-Watson	1.606						

Tablo 3.de işgören sessizliğinin boyutlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Modelde işgören sessizliğinin üç boyutu olan -kabullenici (razı olma anlamında) sessizlik, savunmacı sessizlik ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik- bağımsız değişken ve örgütsel sinizm ise bağımlı değişken olup, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşim olmadığı görülmektedir. Bu modelde işgören sessizliğinin boyutları, bağımlı değişken olan örgütsel sinizmdeki değişimin % 8,3'ünü açıklamaktadır. Araştırmaya konu olan Nevşehir İli Maliye Teşkilatı çalışanları açısından işgören sessizliğinin boyutlarından kabullenici sessizlik ($p < 0,055$), savunmacı sessizlik ($p < 0,210$) ve özgeci sessizlik ($p < 0,055$) örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemekte, ancak ($p > 0,055$) ile istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşimin olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H1a, H1b ve H1c hipotezleri reddedilmektedir. Ancak kabullenici ve özgeci sessizlik boyutlarının anlamlılık değerleri 0,05 kesme değerinin çok az üzerinde olduğundan bazı sosyal bilimlerdeki çalışmalarda kabul edildiği gibi bu çalışmada da güven aralığı 0,90 olarak alınsa bu iki boyut için geliştirilen hipotezler de kabul edilebilecekti.

4. Sonuç

Örgütler açısından olumsuz bir durum olarak görülen işgören sessizliği ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin araştırılması ve işgören sessizliğinin örgütsel sinizme sebebiyet vermesi gibi olumsuz bir durumun ele alındığı bu çalışmada; işgören sessizliğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amacıyla Nevşehir İli Maliye Teşkilatı çalışanlarına yönelik bir saha araştırması yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanlar arasında, sessizliğin kayda değer bir biçimde gözlemlenmediğinden ve örgütsel sinizm konusundaki tutumlarının ise oldukça zayıf

olduğundan söz edilebilir. Bu sonuçların ortaya çıkmasında çalışanların yüksek iş güvencesi bulunan Kamu çalışanları statüsünde oluşunun yanı sıra özellikle eğitim düzeyi yüksek kişilerden oluşan bir örneklem grubuna ait olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda bir başka bulgu olarak, işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yani işgören sessizliğinin boyutları açısından sessizlik durumu arttıkça örgütsel sinizm de artmaktadır. Bu sonuç, literatürdeki sınırlı sayıda araştırma tarafından işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğu şeklindeki sonuçlarla desteklenmektedir (Beer ve Eisenstat, 2000; Tamuz, 2001; Milliken vd., 2003; Vakola ve Bouradas, 2005; Nikolaou, 2011; Donaghey vd., 2011; Morrison, 2014; Özdemir ve Uğur, 2013; Nartgün ve Kartal, 2013). Araştırmada işgören sessizliğinin boyutlarından kabullenici (razı olma anlamında), savunmacı ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı da ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Bu sonuçlardan hareketle özellikle kamu çalışanlarında gözlemlenen sinik tutumların ortadan kaldırılmasında; örgütlerin veya komu otoritesinin çalışanlarına daha fazla güven telkin eden yönetsel ve politik uygulamaları benimsemesi, daha fazla hakkaniyete ve eşitlikçiliğe dayalı uygulamalara yönelmesi, çalışanların karar alma ve uygulama süreçlerine daha etkin katılım sağlama olanağı sunması gibi önerilerde bulunulabilir.

İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada bazı kısıtlar da bulunmaktadır. Birincisi; araştırmada örgütsel sinizm kavramının bir bütün olarak incelenmiş olması yani boyutları bazında ele alınmamış olmasıdır. İkincisi; fazla sayıda olmayan bir örneklemle çalışılmış olması nedeniyle yapılan araştırmanın sonuçlarının kamu çalışanları açısından kapsamlı bir genelleme yapmaya olanak sağlamamasıdır. Üçüncüsü; örgütsel davranış literatüründe işgören sessizliği ile ilgili sınırlı sayıda çalışma olması ve işgören sessizliğinin boyutları açısından araştırma ve uygulamanın olmamasıdır.

Konu ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara; işgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi konusunda literatürde çok fazla çalışma olmaması nedeniyle araştırılacak çok fazla konu olmakla birlikte, işgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisinin sinizm boyutları ile birlikte sessizlik boyutları da araştırmaya katılarak çalışılması önerilebilir. Sinizmin öncülerinden sayılan psikolojik sözleşme ihlali sessizlik ve sinizm kavramları arasında aracı değişken olarak incelenebilir. Ayrıca araştırmada veri toplama tekniği açısından başka metodolojik yaklaşımlar (görüşme gibi) kullanılarak konunun derinliği tespit edilebilir. Araştırılacak konularda farklı sektörlerde çalışmaların yapılması ve yapılacak araştırmaların daha büyük örneklem kitleleri üzerinde ele alınması ile de literatüre çok değerli katkılar sağlanabilecektir.

5. Kaynakça

- Beer, M ve Eisenstat, R, (2000), "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning", Sloan Management Review, Vol. 41(4), pp. 29-40.
- Bowen, F., ve Blackman, K. (2003) "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", Journal of Management Studies, 40(6), pp.1393-1417.
- Brandes, P. (1997), Organizational Cynicism: its Nature, Antecedents, and Consequences, Unpublished Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, USA.
- Brandes, P, Dharwadkar, R. ve Dean, J. W., (1999), "Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes" Eastern Academy of Management Proceedings, pp. 150-153.

- Dean, James W., Brandes P. ve Dharwadkar, R. (1998), Organizational Cynicism, *Academy of Management Review*, 23: 2, pp. 341-52.
- Delken, M., (2004), Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Economics University of Maastricht.
- Donaghey, J, Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A., (2011) "Re-conceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis", *Work Employment and Society*, Vol: 25(1), pp. 51-67.
- Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero I. C. (2003) "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), pp. 1359-1392.
- Eaton, J. A. (2000), A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007), Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi, 15. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, , 514-524.
- James, M. S. L., (2005), Antecedents and Consequences Of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems, Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University, USA.
- Liu, D, Wu, J. ve Ma, J, (2009), "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company", *International Conference on Computers&Industrial Engineering*, Troyes, 1647-1651.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., ve Hewlin, P. F. (2003) "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40(6), pp. 1453-1476.
- Morrison E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 706-725.
- Morrison, E. W. (2014), "Employee Voice and Silence", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* Vol. 1, pp. 173-197.
- Nartgün Ş.Z. ve Kartal V. (2013), "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri", *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 47-67.
- Naus, A.J.A.M. (2007), Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, Dissertation of Doctor of Dissertation, Maastricht University, Maastricht.
- Nikolaou, I, Vakola M., Bourantas, D. (2011), "The Role of Silence on Employees Attitudes The Day After a Merger", *Personnel Review*, Vol: 40 (6), pp.723-741.
- Özdemir, L. ve Uğur, S. S., (2013), Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27 (1), ss. 257-281.
- Pinder, C., ve Harlos, H. (2001) Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20: 331-369.

Tamuz, M. (2001), "Learning Disabilities for Regulators: The Perils of Organizational Learning in The Air Transportation Industry", *Administration and Society*, Vol: 3, pp. 276-302.

Vakola, M., ve Bouradas, D. (2005), "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation", *Employee Relations*, 27(5) 441-458.

ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYE SEVİYELERİNİN İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Mazlum Çelik

Hasan Kalyoncu Üni. İ.İ. ve Sos. Bil. Fak.
mazlum.celik@gmail.com

Doç.Dr. Akif Tabak

Katip Çelebi Üni. İ.İ.B.Fak.
akif.tabak@ikc.edu.tr

ÖZET

Çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi ve bu etkide iş stresinin aracılık rolünü belirlemeye yönelik bu çalışma turizm sektöründe 719 örneklem üzerinde yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, psikolojik sermayenin hem iş stresini hem de işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı etkilediği, iş stresinin psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kısmen aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Eğitimle geliştirilmesi mümkün olan psikolojik sermayenin işletmelerde önemli bir problem sahası olan iş stresi ve işgücü dönüşüm hızının yüksekliği sorunlarına kısmen de olsa çare olabileceğine yönelik uygulayıcılara tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, İş Stresi, İşten Ayrılma Niyeti, Umut, Özyeterlilik, İyimserlik, Dayanıklılık.

1. Giriş

İşletmelerde kalifiye personelin işletmeye kazandırılması ve elde tutulması büyük önem arz etmektedir. Zira işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamaları için yaratmaları gereken değer, ancak nitelikli personel ile mümkün olabilmektedir. Çalışanlar, görev aldıkları işletmeler tarafından beklentileri karşılandığı ve kendilerini huzurlu hissettikleri sürece işlerinde kalmayı tercih etmekte, aksi durumlarda ise yeni iş arayışlarına girmektedirler. Çalışanları huzursuz eden önemli faktörlerden birisi de yaşadıkları iş stresidir. Yüksek seviyede iş stresinin, çalışanlar üzerinde önemli fiziksel ve psikolojik problemlere sebep olduğu bilinmektedir (Goetzel vd., 1998). Çalışanların yaşadıkları stresin bir kısmı, kendilerinin dışındaki kaynaklardan gelirken bir kısmı da kendilerinden kaynaklanmaktadır. Bazı çalışanların strese dayanma güçleri diğerlerine göre daha yüksek olabilmektedir. Çalışanların işlerinden ayrılmaları üzerinde de etkili olduğu bilinen iş stresi ile mücadele için temel iki yol bulunmaktadır. Bunlardan birincisi stres yapıcıları azaltmak, diğeri ise çalışanların strese dayanma güçlerini artırmaktır.

İyimserlik, umut, özyeterlilik ve dayanıklılık olmak üzere dört boyutu olan (Luthans, Youssef vd., 2007) psikolojik sermayenin çalışanların strese karşı dirençlerini yükselteceğine, işlerine karşı tutumlarını etkileyeceğine inanılmaktadır (Avey, Luthans ve Jensen, 2009). Psikolojik sermayenin her bir boyutunun eğitimle geliştirilebileceğine yönelik araştırma bulgularının bulunması da bu anlamda psikolojik sermayeyi önemli bir değişken haline getirmektedir (Luthans, 2002).

Bu çalışma, konusu itibarıyla ülkemizde yapılan ilk çalışmadır. Bu nedenle ulaşılan emik bulguların literatüre önemli katkılar sağlayacağına inanılmaktadır. Ayrıca araştırmanın örneklemini turizm sektörüdür. Turizm sektörü çalışanları, müşterilerle yüksek seviyede etkileşim içerisinde ve yoğun etkileşim de önemli stres yapııcıları arasında görülmektedir. Her geçen gün daha fazla kişinin istihdam edildiği hizmet/turizm sektöründe çalışanların işten ayrılmasına engel olabilmek için yapılması gerekenler açısından da bu çalışmanın bulguları önem arz etmektedir. Sonuç olarak araştırmanın ilk defa ortaya konulan emik bulgular ve uygulayıcılara sağladığı öneriler nedeniyle literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Psikolojik Sermaye

Fitz-enz (2000) tarafından kavramsallaştırılan beşeri sermaye, *entelektüel sermaye, duygusal sermaye, psikolojik sermaye ve sosyal sermaye* olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan psikolojik sermaye, organizasyon içerisinde bazı insani konuların ele alınmasına yardımcı olabilen önemli bir alt boyut olarak görülmektedir (Shahnawaz ve Jafri, 2009).

Özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olmak üzere dört boyuttan oluşan ve çekirdek bir yapı olarak görülen psikolojik sermaye, Luthans, Avolio ve arkadaşları (2007) tarafından dört madde halinde tanımlanmakta ve her bir madde psikolojik sermayenin bir boyutunu açıklamaktadır. (1) zor görevlerin üstesinden gelmede ve başarıya ulaşmada gerekli olan çabayı ortaya koymada bireyin kendine güvenmesi, etkili olması (özyeterlilik), (2) mevcut durumda ve gelecekte başarı için olumlu tavırlar ve beklentiler geliştirmesi (iyimserlik), (3) başarıyı yakalamak için hedefe giden yolları yeniden değerlendirmesi ve başarmak için azimli olması (umut), (4) sıkıntı ve problemler tarafından kuşatıldığında, kendini kaybetmemesi, başarı için ileriye bakması ve devam etmesidir (dayanıklılık).

3. Hipotezler

3.1. Psikolojik Sermaye, İş stresi ve İşten Ayrılma Niyeti

Aşırı çalışanlar üzerinde ciddi sağlık problemlerine ve olumsuz iş tutumlarına sebep olan iş stresi, Dünya Sağlık örgütü tarafından her geçen gün yayılan bir hastalık olarak görülmektedir. İlk olarak Selye (1976) tarafından kullanılan ve “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepki” olarak tanımlanan stres (Aydın, 2004), Davis (1982) tarafından, “bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu” olarak tarif edilmiştir.

Stres ve baş etme yolları üzerinde her geçen yıl daha fazla çalışma yapılmasına rağmen henüz stres yapııcıları (Colligan ve Higgins, 2006), baş etme mekanizmaları (Nelson ve Sutton, 1990) ve hem kişilerin hem de yöneticileri stresi etkin bir şekilde yönetebilmelerinin yolları (Kram ve Hall, 1989) konusunda önemli gelişmeler sağlanamamıştır. Çalışanların kişisel özellikleri ve iş ortamının özelliklerinden etkilenen ve her çalışan için direnç eşiği farklılaşan stresle mücadele konusunda psikolojik sermayenin önemli bir değişken olabileceği düşünülmektedir. Eğitimle geliştirilmesi mümkün (Luthans, Avey ve Patera, 2008; Bandura, 1997; Masten ve Reed, 2002; Seligman, 1998; Snyder, 2000) olan psikolojik sermayenin çalışanların hem stres kaynaklarını azaltma hem de strese dayanma gücü kazanmaları ve işe karşı olumlu tutum geliştirmeleri konusunda etkili olabileceğine inanılmaktadır (Luthans, Avey ve Patera, 2008). Jensen (2012) tarafından yapılan ve psikolojik sermayenin girişimciler ve çalışanların yaşadıkları stresi

negatif yönde etkilediğine yönelik bulguları olan çalışma da bu düşüncüyü desteklemektedir.

Her ne kadar çekirdek yapı olan psikolojik sermaye, olumlu iş tutumları üzerinde bileşenlerinden daha fazla etkili olsa da (Luthans, Avolio vd., 2007) psikolojik sermaye boyutlarının ayrı ayrı iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu konusunda da araştırma bulguları ve teorik açıklamalar vardır. Bandura (1997)'nın sosyal bilişsel teorisine (social cognitive theory) dayanan öz yeterlilik boyutu, kişilerin olayları algılama ve yorumlama biçimlerini etkilemektedir. Çalışanların karşısına çıkan zorluk seviyesi yüksek işler konusunda kendilerini yeterli görmesi ve yeteneklerinin zor işleri başarmaya yeteceğine inanmaları yaşadıkları stresin seviyesini düşürecektir. Bu konuda yapılan araştırmalar da söz konusu düşüncüyü desteklemektedir. Örneğin, Matsui ve Onglatco (1992) tarafından yapılan araştırmada, aşırı iş yükü algısının algılanan özyeterlilikten etkilendiği, düşük öz yeterlilik algısı içinde olan bayan çalışanların ağır iş talepleri karşısında yüksek özyeterlilik algısı içinde olanlara göre daha fazla strese maruz kaldıklarını göstermiştir.

Pozitif bakış açısı ve gerçekçi değerlendirmeye dayanan (Luthans, Youssef vd., 2007) ve pozitif olayları içselleştirme ve negatif olayları dışlamaya yönelik tutumları kapsayan iyimserlik (Seligman 1998), hoşgörü duygusu ve geleceği fırsat olarak görme düşüncesi (Schneider, 2001) yaratması nedeniyle çalışanların stres seviyelerini düşürebilecektir (Seligman, 1998). Totterdell, Wood, ve Wall (2006) tarafından serbest çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada iyimserliğin iş özellikleri ile iş stresi arasındaki ilişkide anahtar aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Kişinin irade gücü olarak da görülen umudun stres üzerine etkilerine yönelik yönetim bilimleri uzmanları tarafından pek fazla araştırma yapılmamıştır (Avey, Luthans ve Jensen, 2009). Ancak, umut seviyesi yüksek olan çalışanların iş performansları ve iş memnuniyetlerinin yüksek olduğu konusunda araştırma bulguları vardır (Peterson ve Luthans, 2003; Luthans ve Jensen, 2002; Youssef ve Luthans, 2007). Umudun stres ilişkisi konusunda klinik psikoloji alanında yapılan çalışmalar umudun stresli iş ortamında kişilere pozitif destek sağlayacağını ortaya koymaktadır. Çalışmalar, kişilerin umut seviyesinin çalışanları savunmasızlık, kontrolsüzlük ve belirsizlik algılarına karşı koruduğunu ortaya koymuştur (Snyder, 2000). Snyder ve arkadaşları (1991) tarafından yapılan araştırma da, umudun anksiyete ile negatif ve anlamlı ilişkisinin olduğu göstermiştir.

Geliştirilmeye açık bir özellik olan dayanıklılık (Bonanno, 2004; Masten ve Reed, 2002; Youssef ve Luthans, 2005,) sıkıntı, çatışma ve başarısızlık durumunda veya pozitif olaylar, süreçler ve artan sorumluluklara karşı geri çekilme ve yeniden hamle yapmaya yönelik geliştirilebilir kapasite olarak tanımlanmaktadır. Dayanıklılık, çalışanların direnç eşiklerini yükseltmesi, değişen iş çevresinde yeni deneyimlere açık ve sıkıntılı durumlarda duygusal istikrar göstermelerine katkı sağlaması nedeniyle stresle baş etme konusunda önemli bir kaynak olarak görülmektedir (Tugade ve Fredrickson, 2004). Yapılan araştırmalarda, dayanıklılık ile çalışan performansı (Luthans, Avolio vd., 2007), iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve iş ortamında mutluluk (Youssef ve Luthans, 2007) arasında pozitif ilişki belirlenmiştir.

Çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin iş stresi üzerinde etkili olduğuna yönelik teorik açıklamalar ve araştırma bulgularına dayanarak aşağıda sunulan hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Çalışanların psikolojik sermaye seviyeleri iş stresini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Yapılan teorik açıklamalar ve araştırma sonuçları psikolojik sermaye seviyesi yüksek olan çalışanların iş memnuniyetlerinin yüksek, işe ve işletmeye karşı tutumlarının da olumlu olduğunu göstermektedir (Luthans, Avolio vd., 2005, 2007). İşinden ve iş ortamından memnun olanların işletmede kalmaya devam edecekleri, memnun olmayanların da ayrılma eğilimi içerisinde olacakları düşünülürse psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabileceği sonucuna ulaşılabilecektir. Nitekim, Avey, Luthans ve Jensen (2009) tarafından psikolojik sermayenin hem iş arama eğilimlerini hem de işten ayrılma niyetini negatif etkilediği tespit edilmiştir.

Özellikle stres seviyesi yüksek olan çalışma koşullarında çalışanların iş memnuniyetlerinin düşük olması ve bu nedenle işten ayrılma eğilimi içerisine girmeleri (Wright ve Bonett, 1997; Wright ve Cropanzano, 1998; Chiu ve Tsai, 2006) psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş stresinin aracılık ettiğine yönelik bir beklenti oluşturmaktadır. Avey, Luthans ve Jensen (2009) tarafından yapılan araştırmanın bulguları da bu beklentiye desteklemektedir.

Bu açıklamalardan sonra aşağıda sunulan hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 2: *Çalışanların psikolojik sermaye seviyeleri işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 3: *Çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinde iş stresinin aracılık etkisi vardır.*

3.2. İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti

Tett ve Meyer (1993) tarafından “çalışanların bilinçli ve kasıtlı olarak düşük performans göstermeleri ve organizasyonu terk etme eğiliminde olmaları” olarak tanımlanan işten ayrılma niyeti (İAN) konusunda çok fazla çalışma yapılmıştır. Özellikle çalışanların yaşadıkları iş stresinin İAN üzerine etkilerini konu alan çalışmalar, stresin yaygınlaşmasına bağlı olarak her geçen gün artmaktadır (Chen, Lin ve Lien, 2010; Applebaum vd., 2010). Yapılan çalışmalarda stres seviyesi yüksek olan iş ortamının iş memnuniyetini düşürdüğü, işe devamsızlığı artırdığı tespit edilmiştir (Parasuraman, ve Alutto, 1984; Podsakoff, LePine, ve LePine, 2007; Chen vd., 2010; Applebaum vd., 2010).

Yüksek stresin çalışanlar üzerinde ruhsal ve bedensel tahribata sebep olduğu düşünüldüğünde, kendilerini huzursuz hisseden çalışanların işlerini terk etme eğiliminde olmaları beklenen bir durumdur (Curbow vd., 2001). Nitekim, Manlove (1993) anaokulu öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda stresin iş memnuniyetini düşürdüğünü ve tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini artırdığını belirlemiştir. Yine Paillé (2011) tarafından mühendisler üzerinde yapılan çalışmada da, çalışanların stres seviyelerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Foon ve arkadaşları (2010) tarafından özel sektör çalışanları üzerinde yapılan çalışmada çalışanları algıladıkları stres ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki belirlenmiştir.

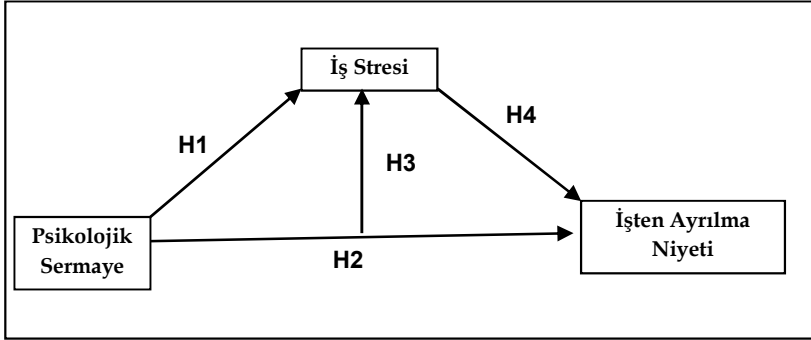
Çalışanların yaşadıkları iş stresinin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğuna yönelik teorik açıklamalar ve araştırma bulgularına dayanılarak aşağıda sunulan hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 4: *Çalışanların iş stresi seviyeleri işten ayrılma niyetlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi ve bu etkide iş stresinin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik bu çalışmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemelerden elde

edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Daha sonra yapılan üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkisi test edilmiştir. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 1' de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

4.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evrenini Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren konaklama sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Otel işletmeleri çalışanları olarak ele alınan örnekleme mevsimlik çalışanlarla birlikte yaklaşık 10.000 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 386 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992:253). Bu kapsamda kümelerle göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 800 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Dağıtılan anketlerden 750'si geri dönmüş, 719 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların %67.6'sı erkek (n=486), %69.1'i (n=497) bekaardır. Çalışanların %56' ı (n=405) lise mezunu olup örneklemin ortalama yaşı 26 dır.

4.2. Araştırmanın Ölçekleri

Çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi ve bu etkide iş stresinin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de sunulmuştur. Araştırmada kullanılan bütün ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin sonuçlar, her ölçekle ilgili bölümün sonunda verilmiştir. Tüm ölçeklerde KMO ve Barlett testleri kabul edilen standartlardadır. Ayrıca ölçeklerde çoklu bağlantı testleri yapılmış olup çoklu bağlantı sorunu bulunmamaktadır. Ölçekte cevaplar 5'li ve 6'lı likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5,6=Kesinlikle katılıyorum).

Psikolojik sermaye ölçeği (PS)(D2): Çalışanlarda Psikolojik sermaye düzeyini belirlemek üzere Luthans, Avolio ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve geçerlilik çalışmaları Luthans, Avolio ve arkadaşları (2007) ve Luthans, Youssef ve Avolio, (2007) tarafından yapılan 24 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, özyeterlilik, umut,

dayanıklılık ve iyimserlik boyutu olmak üzere her biri 6 maddeden oluşan 4 boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçeklerde sorular sırasıyla “Uzun vadeli problemlerin çözümüne yönelik analizler yapma konusunda kendime güvenirim”, “İş yerinde kendimi bir çıkmazda hissedersen bundan kurtulmak için pek çok çıkış yolu aklıma gelir” , “İş yerinde ortaya çıkan sıkıntıları genellikle bir şekilde yönetebiliyorum.” Ve “İş yerinde bir belirsizlik hasıl olursa genellikle en iyiyi beklerim.” şeklindedir.

Ölçeğin Türkçe geçerlemesi tarafımızdan yapılmıştır. Ölçeğin ölçek geçerleme prosedürlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla yapılmış pilot ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Luthans, Avolio ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı tüm ölçek için .93 olarak tespit edilmiştir. Boyutlarda ise umut boyutu için .87, yeterlilik için .87, dayanıklılık için .72, iyimserlik için .79 olarak belirlenmiştir.

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Yapılan analizde ölçeğin 4 boyutlu yapısına uyum sağladığı ancak boyutların kısmen farklılaştığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamında ölçeğin tek boyutlu hali çalışılmış ve .39 açıklayıcılığı olan tek boyutlu ölçeğe ulaşılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçekte 3 maddenin düşük faktör yüküne sahip olduğu tespit edilmiş ve analizden çıkarılmıştır. Devam edilen analiz sonucunda 21 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .41 ile .79 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısını doğruladığı ve faktör yüklerinin .65 ile .77 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .93 olarak bulunmuştur.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Çalışmada yer alan işten ayrılma niyeti ölçeği Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte işten ayrılma eğilimi üç ifade ile ölçülmekte olup ölçek tek boyutludur. Küçükusta (2007) tarafından konaklama işletmelerinde uygulanmış ve bu çalışmada ölçek güvenilirliği 0,69 olarak bildirilmiştir. Cevaplar 5’li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .853-.882 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .838 olarak tespit edilmiştir.

İş Stresi Ölçeği: Çalışanların iş ortamında yaşadıkları stres seviyelerinin ölçülmesinde çalışanlarda algılanan stresi ölçmek üzere Cohen, Kamarck ve Mermelstein (1983) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Dört maddeden oluşan ve tek boyutlu olan ölçek, Küçükusta (2007) tarafından konaklama işletmelerinde uygulanmış ve bu çalışmada ölçek güvenilirliği .76 olarak bildirilmiştir. Cevaplar 5’li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .688-.893 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .816 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
1. Psikolojik sermaye	8.62	3	2.87	.99	.94	.98	.98	.95	.07
2. İş Stresi	10.8	4	4.5	.98	.95	.99	.99	.98	.07
2. İAN	11.5	4	2.8	.95	.99	.98	.98	.98	.08

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

4.3. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 15 ve Amos 6.0 programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların psikolojik sermaye, iş stresi ve işten ayrılma niyetine ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizin ikinci aşamasında bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi ve bu etkide iş stresinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2: Ortalama, S. Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S. S.	1	2	3
1. Psikolojik Sermaye	4.7	.79	(.93)		
2. İş Stresi	2.2	.83	-.41**	(.816)	
3.İAN	2.3	.69	-.37**	.65**	(.838)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir. ** $p < .01$

Tablo 2 ‘de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir.

Çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisini ve bu etkide iş stresinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda (Tablo 3) çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin negatif ve anlamlı olduğu ($\beta = -.374$, $p < .001$) ve psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerindeki varyansın %39’ nu açıkladığı görülmüştür. Aynı zamanda çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla modelin doğrudanlığına (collinearity) bakıldığında değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığı görülmüştür (VIF=1.00, Tolerans=1.00). Tablo 3’de de görüldüğü üzere psikolojik sermaye iş stresi üzerinde negatif ve anlamlı olarak etkilidir ($\beta = -.413$, $p < .001$). İş stresinin Psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisindeki aracılık rolünü belirlemek maksadıyla yapılan test-3’te kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = -.413$, $\beta = -.127$, $p < .001$). Ayrıca Tablo-3’te test-2’nin altında iş stresinin İAN üzerine etkilerine yönelik regresyon sonuçları verilmiştir. Buna göre beklendiği şekilde iş stresinin İAN’yi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($\beta = .653$, $p < .001$).

Tablo 3: Psikolojik Sermaye ve İş stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

İAN				
Test 1- İAN			Test 2- İş Stresi	
	β	t	β	t
PS	-. 374 ***	21.21	- .413**	21.13
	R=.37 R ² = .14 Düz. R ² = .39 F=112,38 p(F) 0.000		R=.41 R ² = .170 Düz. R ² = .169 F= 142.55 p(F) 0.000 İS→İAN β = .653* R ² = .426 Düz. R ² = .426 F=527.99 p(F) 0.000	
Test 3- İAN				
	β	t		
PS	-. 127***	- 4.04		
İş Stresi	.59	19.10		
	R=.66 R ² = .437 Düz. R ² = .436 F=267.61 p(F) =0,000			

Sobel Test(z) (z=4,62***; p<0,001).

Bağımlı (İAN), Bağımsız (PS),

*p<0,05, ** p<0,01, ***p <0,001

N=719

5. Sonuç

Çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi ve bu etkide iş stresinin aracılık rolünü belirlemeye yönelik bu çalışmada Türk kültürü ve turizm sektörü özelinde önemli bulgulara ulaşılmış ve yapılan analizler sonucu ortaya konulan hipotezlerin tamamı desteklenmiştir.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda her üç değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Örneklemen psikolojik sermaye seviyesi ortalamasının üzerinde (x=4.7) iş stresi ve işten ayrılma niyetine ilişkin ortalamaların ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir (x= 2.2, 2.3). Avey, Luthans ve Jensen (2009) tarafından ABD’de farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada benzeri sonuçlar görülmüştür.

Psikolojik sermayenin hem iş stresi hem de işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda beklendiği gibi psikolojik sermayenin her iki değişkeni negatif ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, yapılan analiz sonucunda iş stresinin hem işten ayrılma niyetlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, hem de psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kısmen aracılık ettiği belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar literatürle uyumludur (Avey,Luthans ve Jensen, 2009; Bonanno, 2004; Luthans, Avolio vd., 2007; Manlove, 1993; Salahudin vd., 2012; Paillé, 2011; Foon vd., 2010).

Turizm sektörü ve Türk kültürü özelinde yapmış olduğumuz araştırma sonuçlarının kültürel ve sektör özelliklerine ilişkin farklılıklar olmasına rağmen Avey, Luthans ve Jensen (2009) tarafından ABD’de yapılan çalışmanın sonuçları ile uyumlu olduğu görülmüştür. Psikolojik sermayenin eğitim yoluyla geliştirilebilir bir değişken olması nedeniyle, araştırma ile elde edilen bulgular önemlidir. Eğer sektör yöneticileri, işgücü dönüşüm hızını düşürmek istiyorlarsa çalışanların stres seviyelerini düşürecek veya dirençlerini yükseltecek tedbirler almaları gerekmektedir. Bu çalışma psikolojik sermayenin yükseltilmesine yönelik eğitim çalışmalarının bu manada önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, araştırmanın farklı sektörlerde tekrar edilmesinin ve psikolojik sermayenin olası farklı ardılları ele alınarak yapılmasının önemli olduğunu düşünmekteyim.

KAYNAKÇA

- Applebaum, D., Fowler, S., Fiedler, N., Osinubi, O., Ve Robson, M. (2010). “The Impact of Environmental Factors On Nursing Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intention”, *Journal of Nursing Administration*, 40, pp 323-328.
- Avey J.B., Luthans F., Jensen S.M. (2009). “Psychological Capital: A Positive Resource For Combating Employee Stress and Turnover”, *Hum Resour Manage*, 48, pp 677-693.
- Aydın Ş.(2004). “Örgütsel Stres Yönetimi”, *Dokuz Eylül Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), pp 49-74.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise Of Control*. New York: Freeman.
- Bonanno, G. A. (2004). “Loss, Trauma and Human Resilience: Have We Underestimated The Human Capacity To Thrive After Extremely Adverse Events?”, *American Psychologist*, 59(1), pp 20-28.
- Chen, M.F., Lin, C. P., Ve Lien, G.Y. (2010). “Modeling Job Stress As A Mediating Role In Predicting Turnover Intention”, *The Service Industries Journal*, 31(8), pp 1327-1345.
- Chiu, S.F., ve Tsai, M.C. (2006). “Relationships Among Burnout, Job Involvement And Organizational Citizenship Behavior”, *The Journal Of Psychology*, 140(6), pp 517-530.
- Cohen, S., Kamarck T. ve Mermelstein R. (1983). “A Global Measure Of Perceived Stress”, *Journal Of Health And Social Behavior*, 24, pp 385-396.
- Colligan, T. W., ve Higgins, E. M. (2006). “Workplace Stress Etiology And Consequences”, *Journal Of Workplace Behavioral Health*, 21(2), pp 89-97.
- Curbow, B., Spratt, K., Unagaretti, A., McDonnell, K., ve Breckler, S. (2001). “Development Of The Child Care Worker Job Stress Inventory”, *Early Childhood Research Quarterly*, 15(4), pp 515-535.
- Fitz-Enz, J. (2009). *The ROI Of Human Capital: Measuring The Economic Value Of Employee Performance*. Second Edition, Amacom, New York, USA.
- Foon Y, Leong L Et Al. (2010). “An Exploratory On Turnover Intention Among Private Sector Employees”, *International Journal Of Business And Management*, 5(8), pp 57-64.
- Goetzel, R. Z., Anderson, D. R., Whitmer, R. W., Ozminkowski, R. J., Dunn, R. L., Ve Wasserman, J. (1998). “The Relationship Between Modifiable Health Risks and Health Care Expenditures: An Analysis Of The Multi-Employer HERO Health Risk And Cost Database”, *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 40(10), pp 843-854.
- Jensen, M.S. (2012). “Psychological Capital: Key To Understanding Entrepreneurial Stress?”, *Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives*, 4, pp 44-55.

- Kram, K. E., ve Hall, D. T. (1989). "Mentoring As An Antidote To Stress During Corporate Trauma", *Human Resource Management*, 28(1), pp 493-510.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üni. Sos. Bil. Ens. , İzmir.
- Luthans, F. (2002). "Positive Organizational Behavior: Developing And Managing Psychological Strengths.", *Academy Of Management Executive*, 16(1), pp 57-72.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Ve Norman, S. M. (2007). "Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction", *Personnel Psychology*, 60, pp 541-572.
- Luthans, F., Avey, J. B., ve Patera, J. L. (2008). "Experimental Analysis Of A Web-Based Intervention To Develop Positive Psychological Capital", *Academy Of Management Learning And Education*, 7(2), pp 209-221.
- Luthans, F., Ve Jensen, S. M. (2002). "Hope: A New Positive Strength For Human Resource Development", *Human Resource Development Review*, 1(3), pp 304-322.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., ve Lester, P. B. (2006). "Developing The Psychological Capital Of Resiliency" *Human Resource Development Review*, 5(1), pp 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Manlove, E. E. (1994). "Conflict and Ambiguity Over Work Roles: The Impact On Child Care Worker Burnout", *Early Education And Development*, 5, pp 41-55.
- Masten, A. S., ve Reed, M. G. J. (2002). Resilience İn Development. In C. R. Snyder ve S. Lopez (Der.), *Handbook Of Positive Psychology* (pp 74-88). Oxford: Oxford University Press.
- Matsui, T., Ve Onglatco, M. L. (1992). "Career Self-Efficacy Of The Relation Between Occupational Stress And Strain", *Journal Of Vocational Behavior*, 41(1), pp 79-88.
- Nelson, D. R., ve Sutton, C. (1990). "Chronic Work Stres And Coping: A Longitudinal Study And Suggested New Directions", *Academy Of Management Journal*, 33(4), pp 859-869.
- Paillé, P. (2011). Stressful Work, Citizenship Behaviour And Intention To Leave The Organization In A High Turnover Environment: Examining The Mediating Role Of Job Satisfaction". *Journal Of Management Research*. , 3(1), pp 1-14.
- Parasuraman, S., ve Alutto, J. (1984). "Sources And Outcomes Of Stress İn Organizational Settings: Toward The Development Of A Structural Model", *The Academy Of Management Journal*, 27(2), pp 330-350.
- Peterson, S., ve Luthans, F. (2003). "The Positive Impact And Development Of Hopeful Leaders", *Leadership And Organization Development Journal*, 24(1), pp 26-31.
- Podsakoff, N. P., Lepine, J. A., ve Lepine, M. A. (2007). "Differential Challenge Stressor-Hindrance Stressor Relationships With Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, And Withdrawal Behavior: A Metaanalysis", *Journal Of Applied Psychology*, 92(2), pp 438-454.
- Schneider, S. L. (2001). " In Search Of Realistic Optimism", *American Psychologist*, 56(3), pp 250-263.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism*. New York: Pocket Books.
- Selye, H., "Further Thoughts On Stress Without Distress.", *Med. Times*, 104, pp 124-132.
- Shahnawaz, M.G. ve Jafri H. (2009). "Psychological Capital As Predictors Of Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behaviour", *Journal Of The Indian Academy Of Applied Psychology*, 35, pp 78-84.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook Of Hope*. San Diego: Academic Press.

- Tett, R.P. And Meyer, J.P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings", *Personel Psychology*, 46, pp 259-93.
- Totterdell, P., Wood, S., ve Wall, T. (2006). "An Intra-Individual Test Of The Demands-Control Model", *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 79(12), pp 63-85.
- Tugade, M. M., ve Fredrickson, B. L.. (2004). "Resilient Individuals Use Positive Emotions To Bounce Back From Negative Emotional Experiences", *Journal Of Personality And Social Psychology*, 86(2), pp 320-333.
- Wayne S.J., Shore L. M. ve Linden R. C. (1997). "Perceived Organizational Support And Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy Of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Wright, T.A., Cropanzano R. (1998). "Emotional Exhaustion As A Predictor Of Job Performance And Voluntary Turnover", *J. Appl. Psychol.* 83(3), pp 486-493.
- Youssef, C. M., ve Luthans, F. (2005). "Resiliency Development Of Organizations, Leaders And Employees: Multi-Level theory Building For Sustained Performance. In W. Gardner, B. J. Avolio, & F .O. Walumbwa (Der.), *Authentic Leadership Theory And Practice: Origins, Effects, And Development* (pp. 303-343). Oxford:Elsevier.
- Youssef, C. M., ve Luthans, F. (2007). "Positive Organizational Behavior In The Workplace: The Impact Of Hope, Optimism, And Resilience", *Journal Of Management*, 33(5), pp 774-800.

PSİKOLOJİK GÜÇLENMENİN PSİKOLOJİK SERMAYE ARACILIĞIYLA ÇALIŞANLARIN ROL VE ROL ÖTESİ PERFORMANSINA ETKİSİNDE KİŞİ-İŞ VE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ŞARTLI DEĞİŞKEN ROLÜ

Duygu Çubuk
Beykent Üniversitesi
Basın Yayın Teknolojileri

Esra İşbilen
Gedik Üniversitesi
Bankacılık ve Sigortacılık

Nimet Eryiğit
Ordu Üniversitesi
İşletme Bölümü

ÖZET

Bu çalışmada, çalışanların işlerinde güçlenmeleri sonucu artan psikolojik sermayelerinin performansa etkisi incelenmektedir. Ancak bu etkileşim üzerinde kişi-iş uyumunun etkili olacağı muhtemeldir. Bu araştırma, iş performansının pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış bağlamında ele alınması, psikolojik sermaye ile olan ilişkisini kişi-iş uyumu çerçevesinde ortaya koyması açısından önemlidir. Ayrıca bu çalışmanın katkısı, psikolojik sermayenin rol performansı ve rol ötesi performans ile olan ilişkisinde kişisel faktörlerin etkisinin ve yeni model önerilerinin yazına kazandırılmasına imkân tanıyan sonuçlara ulaşılmış olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: psikolojik güçlenme, psikolojik sermaye, rol performansı, rol ötesi performans, kişi-iş uyumu

1. Giriş

Psikolojinin sadece olumsuz ve patolojik davranışları inceleyen düşünce mantığına bir tepki olarak ortaya çıkan pozitif psikoloji (Seligman, 1998), insanın güçlü olumlu yönlerini anlamaya ve geliştirmeye çalışarak insanların nasıl daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi olabileceklerini araştırmaktadır. Pozitif psikoloji yaklaşımına bağlı olarak gelişen pozitif örgütsel davranış akımı da çalışanların örgüt içerisindeki olumlu davranışlarının gelişimine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu çalışmanın hareket noktası olan psikolojik sermaye kavramı da pozitif örgütsel davranış kapsamında ele alınan ve bireyin pozitif psikolojik durumunu ve gelişimini ifade eden ekonomik, insan ve sosyal sermaye kavramlarının ötesinde bir olgudur. Psikolojik sermaye kavramının yazında performans (Luthans vd., 2005; Smith vd., 2009), adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı (Avey vd., 2008), ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Luthans ve arkadaşlarının (2007a) yaptığı araştırma sonucuna göre psikolojik sermayenin iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Güçlenme algısı çalışanın belirli bir durum karşısında kontrolün ne kadar kendi elinde bulundurduğuna dair olan inancıdır (Keller ve Dansereau, 1995). Dolayısıyla, yönetim uygulamalarının ne kadar destekleyici veya ne kadar kontrol edici olduğu ile çalışanların kendilerini ne kadar güçlü algıladıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Psikolojik güçlenme ile psikolojik sermaye arasındaki bu ilişkide kişi-iş uyumunun düzenleyici bir etkisi olması beklenmektedir. Psikolojik sermaye ile iş performansı

ilişkisinde de kişi-iş ve kişi-örgüt uyumunun düzenleyici olması beklenmektedir (Uslu vd., 2011).

2. Çalışanı Güçlendirme

Güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) ve isteklerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2010: 408). Güçlendirme konusundaki akademik literatürde temel olarak “yapısal” ve “güdüsel” olmak üzere iki yaklaşımdan söz edilmektedir. Ancak Menon’un da ifade ettiği üzere, söz konusu yaklaşımlar birbirinden tamamen ayrı yada bağımsız olmayıp, aksine güçlendirme olgusunu birlikte şekillendirmektedirler (Menon, 2001:157). Yapısal Güçlendirme Yaklaşımı’nda örgütsel hiyerarşi ve yönetsel kontrol içerisinde gücün paylaşımını alt düzey kadrolara yayarak ve yönetime katılımın seviyesini olabildiğince yükselterek, örgütsel politika ve süreçlerin değiştirilmesi ve yapısal güçlendirmenin sağlanması hedeflenmektedir (Çavuş, 2006: 69). Diğer güçlendirme ise, Psikolojik Güçlendirme olarak adlandırılan ve çalışmamıza konu olan kısım.

Çalışanı güçlendirme kavramı iş görenlere karar alabilme ve özerklik yetkisinin verilmesi, kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması, kararlarının sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip olmaları olarak tanımlanmıştır. Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmeyi, çalışanın kendi iş rolüne yönelimini yansıtan ve dört boyut altında açıklanan bireyin dışsal etki olmadan göreve güdülenmesi olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre güçlendirme; görevin kişi için teşkil ettiği anlamlılık düzeyi, çalışanın yetkinliği, otonomiye sahip olması ve işi üzerindeki etkisi olmak üzere dört alt boyuttan oluşan içsel ve güdüleyici bir yapıdır. Spreitzer da (1995) güçlendirmenin çalışanın kendi iş rolüne aktif olarak yönelmesini yansıttığını da söyler (Spreitzer, 1995: 1443). Sigler ve Pearson (2000) yaptıkları araştırmada, çalışanlarını güçlendiren bir örgüt ikliminin örgüte bağlılık ve performans üzerinde önemli bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Güçlendirildiğini algılayan çalışanların daha az güçlendirilmiş olduğunu düşünen çalışanlara göre daha yüksek seviyede performansla sahip oldukları ve çalışanların güçlendirme algıları ile performans arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermişlerdir. (Sigler ve Pearson, 2000). Çalışanların negatif yaklaşımlarını değiştirmek için de onlara karşı pozitif bir tutum sergilemenin, dönüştürücü liderliğin ve güçlendirmenin etkili olduğu görülmüştür (Avey vd., 2008). Pozitif psikoloji yaklaşımı ile iş ile ilişkili olumlu müdahalelerin de performans artışı sağladığı görülmektedir (Cameron vd., 2004).

2.1. Psikolojik Güçlenme

Psikolojik güçlendirme; işgörenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmediklerine ilişkin algıları olarak ifade edilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990:672). Kavramın ortaya çıkışında Conger ve Kanungo (1988)’nun güçlendirme tanımı ve Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmenin bilişsel öğeleri çalışmaları katkı sağlamıştır. Son olarak, Spreitzer işgörenlerin iş ortamındaki güçlendirme ile ilgili konulara verdikleri tepkileri incelemiş ve 1995 yılında “Psikolojik Güçlendirme” kavramını geliştirmiştir. Spreitzer (1995:1447) güçlendirmeyi (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olarak adlandırılan) dört algısal boyuttan oluşan görev motivasyonu olarak tanımlamıştır. Buna göre, anlam; kişinin üstlendiği rol ile değerleri, amaçları ve davranışlarının uyumudur. Yetkinlik; kişinin işinin gereklerini yerine getirebilmek için kendi kapasitesine ve uzmanlığına olan inancıdır. Özerklik, kişinin işinde inisiyatif kullanması, kullanacağı yöntemleri ve kararları kendi başına belirleyebilmesidir. Etki ise, kişinin yaptığı iş ile örgütsel düzeydeki sonuçları etkileyebilme gücüdür. İşini anlamlı;

kendini işinde yetkin, özerk ve etkili bulan çalışanın, psikolojik güçlendirme algısı yüksektir (Spreitzer, 1995).

2.2. Psikolojik Sermaye

Psikolojik çalışmaları genellikle başarısızlık, patoloji, tükenmişlik ve çaresizlik gibi insan davranışının olumsuzluklarına yönelirken, 2000’li yıllarda yeni bir kavram ortaya çıkmış ve “insan yaşamını iyileştirmek” ve “üstün yeteneklerini geliştirmek” üzerine temellenmiştir. Pozitif psikoloji adı verilen bu yaklaşım, modern yaşamın bireyler için sağladığı olanaklar ve mutlu yaşama erişebilme üzerinde durmaktadır (Caprara ve Cervore, 2003). Pozitif psikolojiye olan ilgi, örgütsel davranış alanına da sirayet etmiş ve 2002 yılında Luthans tarafından pozitif örgütsel davranış kavramı geliştirilmiştir. Luthans tanımlamasını “günümüz iş ortamlarının performansını artırmak için insan kaynaklarının güçlü yönleri ve psikolojik kapasitesi üzerindeki çalışma ve uygulamalar” olarak yapmaktadır.

Örgütsel davranışın dört boyutu bulunmakta olup, umut, dayanıklılık, iyimserlik ve özyeterlilik kavramlarıyla ifade edilmektedir. Bu boyutların bir araya getirilmesi psikolojik sermaye kavramını oluşturur (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 52). Söz konusu kavramlar ve açıklamaları aşağıda verilmiştir:

Öz yeterlilik; Bireyin işini yaparken ve çalışırken sahip olduğu yeteneklere karşı pozitif inançları olarak tanımlanmaktadır. (Stajkovic ve Luthans, 1998). Öz-yeterlilik sayesinde bireylerin kendilerine olan güvenlerinin arttığı, zor işleri seçme konusunda daha cesur hareket edebildikleri ve işlerini yaparken daha fazla çaba içerisinde oldukları belirtilmektedir.

Durumsal iyimserlik; Psikolojik sermayenin kalbi olarak ifade edilen iyimserlik, yıllardır hem genel yaşamda hem de pozitif psikoloji içerisinde kullanılmaktadır (Luthans, 2002a). İyimserlik, olumlu düşüncenin gücüdür. İyimser bireyler başarıyı kararlılığın ve olumlu beklentilerin sonucu olarak görürler (Toor ve Ofori, 2010: 342; Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 54). İyimser bireyler kötü olayları dışsal ve tek seferlik değerlendirme, bakış açısını sürdürme eğilimindedirler (Nguyen ve Nguyen, 2011: 2). Bu sayede gelecekle ilgili olarak olumlu durumların ortaya çıkabileceğine dair bir inanç içersindedirler.

Dayanıklılık; risk veya zorluklarla yüz yüze gelindiğinde, bunlara pozitif tepki gösterme ve uyum sağlamadır (Norman vd., 2010: 381). Psikolojik dayanıklılık stresli yaşam durumları ile karşılaşıldığında kendini toparlama gücünün en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireyler, stresli bir çevrede iyi olma özelliklerini devam ettirirler. Aynı zamanda bireyler, kendilerini değiştirmek durumunda kaldıklarında da, duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak kendilerini gerçekleştirmeye çabalarlar (Terzi, 2008: 2-3).

Durumsal umut kavramı, amaç-yönelimli olma ve amaçlara ulaşmak için plan yapmakla ilgili pozitif ve motive edici bir durumdur (Peterson vd., 2011: 430). Yüksek umut düzeyine sahip olan çalışanlar, amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli alternatif yollar oluştururlar ve olumlu duygularını, olumsuz duygularından daha yoğun olarak yaşarlar (Erkmen ve Esen, 2012). Bu durumda umut kavramının iki önemli özelliği ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri, hedefi elde etmeyi isteme ve hedefi elde edebilmek için kendinde güç hissetme iken, diğeri ise, hedefi elde edebilmek için yollar bulabilme becerisidir (Akman ve Korkut, 1993: 193-194).

2.3. Algılan Bireysel Performans

Pozitif psikoloji, verimliliğin ve performansın artışında özellikle psikolojik sermayenin önemine değinmekte ve kişisel özelliklerden farklı olarak bireyin psikolojik

sermayesinin geliştirilebileceğini vurgulamaktadır. Luthans ve arkadaşları (2007c), psikolojik sermayeyi bir ara değişken olarak, destekleyici iklim ile çalışan performansının arasına yerleştirmektedir. Bazı araştırmacılar (Motowidlo ve Borman, 1997), iş performansını belirli özellikler taşıyan davranışlar sonucu elde edilenler olarak, bazı araştırmacılar (Campbell, 1990) ise belirli özellikler taşıyan davranışın kendisi olarak tanımlamışlardır. Birinci yaklaşımda performans, somut çıktıları olan “sonuç odaklı” bir bakış açısıyla ele alınırken ikinci yaklaşımda performans, somut ya da soyut olabilen “davranış odaklı” bir bakış açısı ile ele alınmıştır. İnsan kaynakları yazınında “davranış odaklı” olan ve işin daha çok “nasıl” yapıldığı ile ilgili olan kısmı “performans” olarak isimlendirilirken “ne” sorusuna yanıt veren elde edilen sonuç kısmı ise “sonuçlar” olarak adlandırılmaktadır. Bazı kaynaklar performansın kurumsal amaçlar doğrultusunda olması gerektiğine vurgu yaparlar. Performansın kurumsal amaçlar ile bağlantılı olması “ne için” sorusuna yanıt vermektedir. Dolayısıyla iş performansı kavramı; kurumsal amaçlarla ilişkili (ne için), somut beklenen sonuçları olan (ne), belirli özellikler taşıyan davranışlar (nasıl) gösterilmesini ifade eder. İş performansı çok yönlü ele alınması gereken bir konudur. İş performansı hem işler arasında hem de aynı iş içinde bireyden bireye değişkenlik gösterebilmektedir. Çünkü performans gösteren bireyin davranışlarını dolaylı olarak etkileyebilen bağlamsal faktörler de vardır. Kurumsal çalışma ortamından kaynaklanan faktörler (örgüt yapısı, çalışma kuralları, örgüt kültürü ve değerleri...), yapılan iş ve görevden kaynaklanan faktörler (iş ya da mesleğe özgü özellikler, kişi-iş uyumu...) ve iş sırasındaki işbirlikleri ya da iletişimden kaynaklanan faktörler (çalışma arkadaşları, yöneticiler, ilişki kurulan müşteri, tedarikçi ilişkileri...) ile birey etkileşimi de bireyin performansına etki edebilmektedir.

2.4. Kişi-İş ve Kişi-Örgüt Uyumu

Kişi-çevre uyumu (P-E) kuramları, bireyin çevresi ile uyum sağlamanın onda olumlu tepkiye yol açacağını savunur. Personel seçme ve yerleştirme çalışmalarında iki tür temel uyumdan bahsedilir. Bunlar, kişi-iş uyumu (P-J) ve kişi-örgüt (P-O) uyumu olup her ikisi de kişi-çevre uyumu genel kavramında kapsamaktadır. Kişi-iş uyumu, çalışanın işten beklentisi ile sunulan arasındaki uyumu ifade eder. Aynı zamanda çalışanın yeterlilikleri ile işin gerekleri arasındaki uyumu gösterir. Bazı araştırmacılar, kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumunun birlikte ölçülmesi gerektiğini ileri sürer (Barber, 1998). Bireyin kendi özellikleri ile iş uyumu hakkındaki görüşü, bireyin personel seçme sürecinde kalma kararında ve işi kabul etme kararında etkilidir. Bu bakımdan personel seçme ve yerleştirme sırasında iş hakkında gerçek ve yeterince açık bilginin verilmesi, bireyin çalışması sırasında olumlu sonuçlara yol açabilecektir. Kişi-iş uyumu, objektif ve subjektif değerler ile ölçülebilmektedir, ancak subjektif ölçümün daha doğru olacağı ileri sürülmektedir (Caplan, 1987). Kişi-iş uyumu kuramı, işe ve kuruma uygun kişiliğe sahip çalışanları seçmenin iş memnuniyetini yükseltip, iş devir oranını düşüreceği yönündedir.

Günümüzde işe ilişkin davranışların önemli bir belirleyicisi kişi-örgüt uyumudur. Çalışanların gerek kişilikleri, gerekse de işlerinin farklı yönlerini algılama şekilleri bu uyumun etkilerini sınırlandırmaktadır. Yapılan çalışmada kişilerin dünya görüşlerinin de bu uyumda öngörücü bir güç olduğu ve, kişilik ve örgütteki uyumun farklı yönlerinin etkisinden daha etkili olduğu ileri sürülmektedir. Çeşitli örgütlerde Çin çalışanlarıyla iş tatminleri üzerinde sosyal inanışları ve iş-örgüt uyumu arasındaki etkileşim araştırılmıştır. Sonuçlar göstermektedir ki iş-örgüt uyumu, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkilidir; ancak bu ilişkiler yüksek sosyal sinizme sahip kişilerde daha az etkilidir (Deng vd., 2011).

Çalışanların algıladıkları iş uyumuyla işyerinde sergiledikleri davranışları arasındaki ilişkide bilişsel yakınlığa duydukları ihtiyacın rolünün araştırıldığı çalışmanın ilk kısmında çeşitli örgütlerde çalışan 176 Çin çalışanı ile ikinci kısmındaysa Çin hükümet çalışanlarından 242 kişi ile görüşülmüştür. İstek-yetenek uyumu ve ihtiyaç-arz uyumu çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir; ayrıca bilişsel yakınlığa daha fazla ihtiyaç duyan kişilerde bu ilişki güçlüdür. Çalışmanın ikinci kısmında, ilk kısmından farklı olarak istek-yetenek uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide yakınlık ihtiyacı etkili olmaktadır (Guan vd., 2010: 250).

Doğu Asya, Avrupa ve Kuzey Amerika'da 110 bağımsız örneklemde uygulanan 96 çalışmaya dayalı olarak gerçekleştirilen kültürler arası meta analiz çalışmasında kişi-çevre uyumu ve iş davranışları (örgütsel bağlılık, iş tatmini ve ayrılma niyeti) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu karşılaştırmalarda kişi-çevre uyumunun 4 yönü olarak kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu, kişi-grup uyumu ve kişi-üst uyumu birbirinden ayrı ve birleşik olarak çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar göstermektedir ki rasyonel uyum olan kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu Kuzey Amerika'da daha güçlüdür ve Avrupa'da ise Doğu Asya'dan daha az etkilidir. İlişkisel uyum olan kişi-grup ve kişi-üst uyumu ise Doğu Asya'da Kuzey Amerika'dan daha güçlüdür. Bu sonuçlar şuna işaret etmektedir ki toplumcu ve yüksek güç mesafeli kültürlerde, bireysel ve az güç mesafeli kültürlerle göre ilişkisel uyum, rasyonel uyuma nazaran çalışanların iş çevreleriyle ilişkili algılarını daha çok etkilemektedir. İş performansına ilişkin sonuçlar net olmamakla birlikte kültürler arasında ortak olan şudur ki kişi-çevre uyumunun hangi yönü ele alınırsa alınsın; uyum mevcuttur ve yüksek seviyede uyum pozitif sonuçlar doğurmaktadır (Oh vd., 2014: 99-100).

3. Yöntem

Çalışmada nicel araştırma tekniği kullanılmıştır. Verilerin toplanması için bir soru formu oluşturulmuş, form kolayda örneklem yöntemiyle çalışma hayatında aktif olarak yer alan çalışanlara dağıtılmış, İstanbul'da toplam 374 uygun ankete ulaşılmıştır. "Psikolojik Güçlenme"yi ölçmek için Spreitzer'in (1995) envanterinden yararlanılmıştır. Katılımcıların psikolojik sermayelerinin ölçülmesinde ise Luthans vd. (2007b) tarafından geliştirilen ve 24 maddeden oluşan "Psikolojik Sermaye Ölçeği" kullanılmıştır. Kişi-iş uyumu için Brkich vd. (2002) de geliştirdiği 9 maddeden oluşan "Kişi-İş Uyum Anketi" kullanılmıştır. "Bireysel İş Performansı" ise, Williams vd. (1991), Welbourne vd. (1998), Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan ölçeklerden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Yanıtlar 1 ile 6 arasında derecelendirilmiş olup 1-hiçbir zaman, 2-hemen hemen hiçbir zaman, 3-nadiren, 4-sıklıkla, 5-hemen hemen her zaman, 6-her zaman olarak belirlenmiştir. Demografik bulgulara yönelik analizler, ara ve şartlı değişken rolleri farklı regresyon modelleri kurularak SPSS 18 ile yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmamızdaki temel varsayım, çalışanların işlerinde kendilerini güçlenmiş hissetmelerinin onların psikolojik sermayelerini artırarak performansları üzerinde olumlu etki yaratacağı yönündedir. Araştırmanın hipotezleri aşağıda görülmektedir.

H1: Psikolojik güçlenme, psikolojik sermaye ve algılanan bireysel performans (rol performansı ve rol ötesi performans) arasında yüksek derecede olumlu ilişki bulunmaktadır.

H2: Kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu, psikolojik güçlenmenin psikolojik sermaye üzerindeki olumlu etkisini artırmaktadır.

H3: Psikolojik sermaye, psikolojik güçlenme ile algılanan bireysel performans (rol performansı ve rol ötesi performans) arasında bir ara değişken olarak işleyecektir.

H4: Kişi-iş uyumu ve kişi-örgüt uyumu, psikolojik sermayenin algılanan bireysel performans üzerindeki olumlu etkisini artırmaktadır.

4. Bulgular

Çalışmada kullanılan örneklemin demografik özellikleri şu şekildedir: katılımcıların %54.7'si kadın, %45.3'ü erkek ve ortalama yaş 40,3'dir. %49.9'u üniversite, %39.8'i yüksek lisans/doktora ve kalan %10.3'lük kısım da ilköğretim, ortaokul ve lise mezunlarından oluşan katılımcıların bu işletmede ortalama çalışma süreleri yaklaşık 7,5 yıl olup, ortalama 15 yıla yakın süredir çalışma hayatının içindedirler. %38'i bekâr, %56'sı evlidir. %48'i kamu, %52'si özel sektör çalışanıdır. Yaklaşık %38'i belirli bir yönetici pozisyonundadır. Her ölçek ayrı ayrı faktör analizden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir, ölçekler aşağıdaki tablolarda aktarılmıştır. Ölçeklerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları 0,80 üzerinde (Tablo 1) olup ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4
1. Psikolojik Güçlenme	4,78	0,80	(,89)			
2. Psikolojik Sermaye	4,73	0,64	,77*	(,93)		
3. Algılanan Rol Performansı	4,78	0,69	,77*	,85*	(,87)	
4. Rol Ötesi Performans	4,67	0,68	,66*	,81*	,86*	(,83)

İlişkiler * $p < 0.001$ değerinde anlamlı, Cronbach Alpha katsayıları parantez içinde, $n=374$

Pearson korelasyon katsayılarına göre tüm değişkenler arasında yüksek değerde olumlu ilişkiler saptanmış (Tablo 1), birinci hipotezimiz desteklenmiştir. Kişi-iş uyumunun psikolojik güçlenmenin psikolojik sermaye üzerindeki etkisini artırıcı bir rol oynadığı görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 2: Kişi-İş Uyumunun Psikolojik Güçlenme ile Sermaye Arasındaki İlişkiye Etkisi

Model	Düz. R^2	F	Bağımsız Değişkenler	Beta	Standart Hata	T
1	,607	302,646(***)	Psikolojik Güçlenme Kişi-İş Uyumunu	,686 -,325	,028 -,166	24,603(***) -5,108(***)
2	,082	35,932(***)	Psikolojik Güçlenme * Kişi-İş Uyumunu	,106	,018	5,994(***)

Bağımlı değişken: Psikolojik Sermaye

Kişi-örgüt uyumunun psikolojik güçlenmenin psikolojik sermaye üzerindeki etkisini artırıcı bir rol oynadığı görülmektedir (Tablo 3), ikinci hipotez desteklenmiştir.

Tablo 3: Kişi-Örgüt Uyumunun Psikolojik Güçlenme ile Sermaye Arasındaki İlişkiye Etkisi

Model	Düz. R^2	F	Bağımsız Değişkenler	Beta	Standart Hata	T
3	,638	310,273(***)	Psikolojik Güçlenme Kişi-Örgüt Uyumunu	,701 -,159	,029 ,048	24,600(***) -3,286(***)
4	,097	38,735(***)	Psikolojik Güçlenme * Kişi-Örgüt Uyumunu	,088	,014	6,224(***)

Bağımlı değişken: Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermayenin ara değişken rolüne yönelik aşamalı ara değişken testleri (Baron ve Kenny, 1986) SPSS ile farklı modeller sınanarak yapılmıştır (Tablo 4).

Tablo 4: Psikolojik Güçlenmenin Bireysel Performansa Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü

	Bağımlı Değişkenler				
	Psikolojik Sermaye Model 5	Algılanan Rol Performansı Model 6	Rol Ötesi Performans Model 7	Model 8	Model 9
Psikolojik Güçlenme	.653*** (.027)	.693*** (.030)	.262*** (.037)	.585*** (.035)	.065 (.042)
Psikolojik Sermaye			.649*** (.043)		.791*** (.049)
N	417	374	374	381	381
Düz. R ²	.589	.596	.748	.427	.661
F	598,126***	550,652***	553,630***	284,603***	371,790***

***p < 0.001, **p < 0.01 ve *p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

İlk iki aşamada, psikolojik güçlenmenin öncelikle psikolojik sermaye (Model 5), sonra algılanan rol (Model 6) ve rol-ötesi performansı (Model 8) üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür. Üçüncü aşamada, regresyon analizlerine psikolojik sermaye ara değişken olarak eklendiğinde, psikolojik güçlenmenin performans üzerindeki anlamlı etkisi azalmaktadır (Model 7 ve 9), yani psikolojik sermaye psikolojik güçlenme ile performans arasında kısmi bir ara değişken rolü oynamaktadır. Psikolojik güçlenmenin performansın alt boyutlarından rol-ötesi performans üzerindeki etkisinde ise, psikolojik sermaye tam bir aracı rolündedir (Model 9). Bu durumda üçüncü hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri etkileyen şartlı değişken testleri de Tablo 4, 5, 6 ve 7'de görülmektedir.

Tablo 4: Kişi-İş Uyumunun Psikolojik Sermaye ile Algılanan Rol Performansı Arasındaki İlişkiye Etkisi

Model	Düz. R ²	F	Bağımsız Değişkenler	Beta	Standart Hata	T
10	,712	434,221(***)	Psikolojik Sermaye Kişi-İş Uyumunu	,884 ,044	,030 ,061	29,467(***) ,728
11	,004	2,664(***)	Psikolojik Sermaye * Kişi-İş Uyumunu	,130	,021	6,173(***)

Bağımlı değişken: Algılanan Rol Performansı

Kişi-iş uyumunun psikolojik sermaye ile performans arasındaki ilişkide etkili olduğu görülmektedir (Tablo 5).

Tablo 5: Kişi-İş Uyumunun Psikolojik Sermaye ile Rol Ötesi Performans Arasındaki İlişkiye Etkisi

Model	Düz. R ²	F	Bağımsız Değişkenler	Beta	Standart Hata	T
12	,659	342,942(***)	Psikolojik Sermaye Kişi-İş Uyum	,846 -,148	,032 ,066	26,067(***) -2,248(*)
13	,044	17,251(***)	Psikolojik Sermaye * Kişi-İş Uyum	,089	,021	4,153(***)

Bağımlı değişken: Rol Ötesi Performans

Kişi-örgüt uyumunun ise performansın alt boyutları üzerinde psikolojik sermayenin yanında doğrudan etkisinin bulunmadığı görülmektedir (Tablo 6).

Tablo 6: Kişi-Örgüt Uyumunun Psikolojik Sermaye ile Algılanan Rol Performansı Arasındaki İlişkiye Etkisi

Model	Düz. R ²	F	Bağımsız Değişkenler	Beta	Standart Hata	T
14	,738	449,651(***)	Psikolojik Sermaye Kişi-Örgüt Uyum	,887 ,051	,030 ,044	29,595(***) 1,158
15	,105	38,500(***)	Psikolojik Sermaye * Kişi-Örgüt Uyum	,102	,016	6,205(***)

Bağımlı değişken: Algılanan Rol Performansı

Dördüncü hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir (Tablo 4, 5, 6 ve 7).

Tablo 7: Kişi-Örgüt Uyumunun Psikolojik Sermaye ile Rol Ötesi Performans Arasındaki İlişkiye Etkisi

Model	Düz. R ²	F	Bağımsız Değişkenler	Beta	Standart Hata	T
16	,674	335,316(***)	Psikolojik Sermaye Kişi-Örgüt Uyum	,849 -,043	,033 ,048	25,800(***) -,882
17	,061	21,921(***)	Psikolojik Sermaye * Kişi-Örgüt Uyum	,077	,016	4,682(***)

Bağımlı değişken: Rol Ötesi Performans

5. Sonuçlar

Çalışanların işlerinde güçlenmiş olmaları psikolojik sermayenin en önemli öncüsüdür. Çalışanların bireysel özellikleri ve kişilikleriyle uyumlu olarak yaptıkları bir iş ve çalışanın örgütle uyumlu olması bu etkiyi daha da artırmaktadır. Diğer taraftan psikolojik sermaye değişkeni de aracılık rolü oynayarak çalışanın rol ve rol ötesi performansının doğrudan önemli bir öncülü konumundadır. Çalışanın iş ve örgüt uyumu açısından, psikolojik sermayenin performans üzerindeki olumlu ve güçlü etkisi rol ve rol ötesi tutum açısından çarpıcı şekilde fark da göstermektedir.

Kaynakça

- Akman, Y. ve Korkut, F. (1993), "Umut Ölçeği Üzerine Bir Çalışma", *H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, pp. 193-202.
- Avey, J., Wernsing, T. ve Luthans, F. (2008), "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), ss. 48-70.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M. ve Luthans, K. (2008), "Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.29, No.1-2, ss. 110-126.
- Barber, A. E. (1998), *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* Thousand Oaks, CA Sage Publications, Serials Solutions Article Linker.
- Brkich, M. Jeffs, D. ve Carless, S. A. (2002), "A Global Self-Report Measure of Person-Job Fit", *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 18, Issue 1, ss. 43-51.
- Campbell, C. H. (1990), "Personnel Development of Multiple Job Performance Measures in a Representative Sample of Jobs", *Psychology*, 43 (2), ss. 277-300.
- Caplan, R. D. (1987), "Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms", *Journal of Vocational Behavior* 31, ss. 248-267.
- Caprara, G. V. Ve Daniel C. (2003). "A Conception Of Personality For A Psychology Of Human Strengths: Personality As An Agentic, Self Regulating System", In: L.G. Aspinwall & U. M. Staudinger, (Ed), *A Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology* Washington: DC American Psychological Association, pp. 61-74.
- Conger, Jay A. ve Kanungo R.N. (1998), "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice", *The Academy of Management Review*, 13(3), ss. 471-483.
- Çavuş, M.F. (2006), *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*, Basılmamış Doktora Tezi, SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deng, H., Guan, Y., Bond, M. H., Zhang, Z. ve Hu, T. (2011), "The Interplay Between Social Cynicism Beliefs and Person-Organization Fit on Work-Related Attitudes Among Chinese Employees", *Journal of Applied Social Psychology*, Jan2011, 41 (1), ss. 160-178.
- Erkmen, E ve Esen, E. (2012), "Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14(2), ss. 55-72.
- Guan, Y., Deng, H., Bond, M. H., Chen, S. X. ve Chan, C. C. (2010), "Person-Job Fit and Work-Related Attitudes Among Chinese Employees: Need for Cognitive Closure as Moderator", *Basic & Applied Social Psychology*, Jul-Sep2010, 32 (3), ss. 250-260.
- Keller, T. ve Dansereau, F. (1995), Leadership and Empowerment. *Human Relations*, 48, ss. 127-146
- Koçel, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Luthans, F. (2002), "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths", *Academy of Management Executive*, 15(1), ss. 57-72.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1, ss. 249-271.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. B., ve Norman, S. M. (2007a), Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, ss. 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C.M., ve Avolio, B.J. (2007b), *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. ve Avey, J.B. (2007c), "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Org. Behavior*, 30
- Menon, S.T. (2001), "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach" *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), ss. 153-180.
- Motowidlo, S. J. ve Borman, W. C. (1997), Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, 10 (2) , ss. 99-109.
- Nguyen, T. D. ve Nguyen, T.M. (2011), T. "Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam", *Journal of Macro Marketing*, ss.1-9.
- Norman, S. M., Avey, J., Nimnicht, J. L. ve Pigeon, N. (2010) , "The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors", *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 17, (4), ss. 380-391.
- Oh, I., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J., Heo, C. ve Shin, K. (2014), "Fit Happens Globally: A Meta-Analytic Comparison of the Relationships of Person-Environment FitDimensions with Work Attitudes and Performance Across East Asia, Europe, and North America", *Personnel Psychology*, Spring2014, 67 (1), ss. 99-152.
- Peterson, S., Luthans, F. Avolio, B. Walumbwa, F. ve Zhang, Z. (2011), "Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach", *Personnel Psychology*, 64, ss. 427-450.
- Seligman, M.E.P. 1998. *Learned Optimism*. Second edition. New York: Pocket Books.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. 2000. Creating an empowering culture, *Jou. of Quality Management*, 5, ss. 27-52.
- Smith, R.C., Vogelgesang, G. ve Avey, J. 2009. Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Organizational Studies*. 15:3, ss. 227-240.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995), "An Emprical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace", *American Journal of Community Psychology*, 23(5), ss. 601-629.
- Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Volume: 38(5), ss. 1442-1465.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans F. (1998), "Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches", *Organizational Dynamics*, 26(4), ss. 62-74.
- Terzi, Ş. (2008), "Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Dayanıklılıkları ve Algıladıkları Sosyal Destek Arasındaki İlişki", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(29), ss. 1-11.

- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *The Academy of Management Review*, 15(4), ss. 666-681.
- Uslu, T., Süral Özel, P., Gündoğdu Şanlı, Z. ve M. Arat (2011), "Psikolojik Sermaye İş Tatminini ve Performansını Artırır mı? Kişi-İş ve Kişi-Örgüt Uyumunun Şartlı Değişken Olarak Rolü", 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Orion Kitabevi - 100, ISBN: 978-9944-769-67-9, ss. 495-500
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E. ve Erez, A. (1998), The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure, *Academy of Management Journal*, 41, ss. 540-555.
- Williams, L. ve Anderson, S. (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Group Behaviors, *Journal of Management*, 17, ss. 601-617.
- Yürür, S. ve Demir, K. (2011), "Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), ss. 311-335.

PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÇALIŞANLARIN DUYGU GÖSTERİMLERİ VE İŞE YÖNELİK ALGILARINA ETKİLERİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Memduh Begenirbaş
Kara Harp Okulu Dekanlığı
İşletme Bölüm Başkanlığı
mbegenirbas@kho.edu.tr

Dr. Ercan Turgut
Kara Harp Okulu Dekanlığı
eturgut@kho.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada, psikolojik sermayenin, duygusal emek ve işe yabancılaşma üzerine etkileri araştırılmıştır. Ayrıca psikolojik sermaye ile işe yabancılaşma arasında duygusal emeğin aracılık rolüne bakılmıştır. Bu maksatla, Ankara'da özel ve kamu sağlık sektöründe görev yapan 187 katılımcıdan anket yoluyla elde edilen verilerden istifade edilmiştir. Çalışmada değişkenler arası ilişkiler ve etkileri korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konurken, değişkenlere ait ölçeklerin doğrulanması esnasında yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Bulgulara göre, psikolojik sermayenin duygusal emek alt boyutları ile işe yabancılaşma üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görülmüştür. Özellikle öz yeterliliği yüksek olanlar ile umutlu ve iyimser çalışanların yüzeysel rol yapmaları ile işe yabancılaşmaları düşük iken, doğal duygu gösterimleri yüksek olarak tespit edilmiştir. Psikolojik sermayenin genel olarak işe yabancılaşmayı engellediği görülmüştür. Ayrıca, katılımcıların duygusal emeklerinin psikolojik sermaye ve işe yabancılaşma arasında anlamlı aracılık rolüne rastlanılmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, Duygusal Emek, İşe Yabancılaşma

Jel Kodu: D23

1. Giriş

Son yıllarda pozitif psikolojiye olan ilginin artması ve bu alanda yapılan çalışmaların fazlaşması, olumsuz olan duyguların ve davranışların bir kenara bırakılıp, pozitif yaklaşımları içerisinde barındıran kavramların gündeme gelmesine yol açmıştır (Klausman vd, 2008). Bu anlamda pozitif psikolojinin örgüt yaşamındaki yansıması olarak nitelendirilebilecek olan pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, psikolojik sermaye kavramını da beraberinde getirmiştir (Güler, 2009). Zhao ve Hou (2009), psikolojik sermayenin bireylerin hedeflenen amaçlar doğrultusunda rekabet avantajı elde edebilmelerine ilişkin bir kavram olduğunu vurgulamışlardır. Pozitif psikolojik sermaye olarak adlandırılan ve çalışanların psikolojik kaynakları olarak bilinen umut (hope), iyimserlik (optimism), öz-yeterlilik (self-efficacy), psikolojik dayanıklılığın (resilience) çalışanların görevleri esnasında gösterecekleri duygu durumlarını etkileyeceği ve bu durumun da hizmet çalışanlarının müşterilere sergileyecekleri rol gösterimlerinde (yüzeysel, derinden, doğal) (Hochschild, 1979) etkili olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışanların içinde bulundukları psikolojinin ve sahip oldukları psikolojik sermayenin işin gerektirdiği roller ile çalışanların kendi öz doğaları arasındaki uyumsuzluğun bir sonucu olan işe yabancılaşmayı (Mottaz, 1981) da etkileyebileceği ve aralarında anlamlı ilişkilerin olabileceği düşünülmektedir.

Bu çerçevede, örgütteki çalışanların sahip oldukları veya örgütleri tarafından edinmelerine çalışılan psikolojik sermayenin, onların içinde bulundukları duygu durumunu nasıl etkileyebileceğini ve işlerine karşı yabancılaşmalarında rol oynayıp oynamayacağını ortaya koymak çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Bu maksatla çalışmada sağlık sektörü çalışanlarının psikolojik sermayelerine bağlı olarak hem hastalara ve hizmet verdikleri insanlara karşı gösterecekleri duygulara bağlı rol gösterimleri, hem de yaptıkları işe yönelik algıları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca çalışanların psikolojik sermayeleri ve işe karşı yabancılaşma algıları arasında, gösterdikleri duygusal rol gösterimlerinin aracılık rolünün olup olmadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır.

2. Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

2.1. Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermaye daha çok, Martin Seligman (1998) tarafından geliştirilen pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımlarına yer veren bir kavramdır. Pozitif psikoloji, kişilerin olumsuzluk ve güçsüzlüklerinin yanında, onların güçlü taraflarını, sağduyu ve erdemliliklerini ön plana çıkarmayı hedefleyen bir yapıdadır. Bu anlamda psikolojik sermaye kavramı genel olarak, kişilerin ne olduğundan çok, en iyi olabilmek ve gelecekte de ne olacağına yön verebilecek bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans vd., 2010). Bir anlamda psikolojik sermaye kişilerin sahip oldukları pozitif güçlere odaklanarak, bu yetkinliklerin ortaya çıkarılmasına vurgu yapmaktadır (Zhao ve Hou, 2009). Kişilerin sahip olabilecekleri psikolojik sermayenin daha iyi açıklanabilmesi için söz konusu kavram dört alt boyutta ele alınmıştır. Bu alt boyutlar psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, umut, öz-yeterlilik olarak belirtilmekte ve kişilerin pozitif psikolojilerini etkileyecek kaynaklar olarak görülmektedir (Luthans, 2002). Özellikle pozitif örgütsel davranış içinde önemli bir yere sahip olan psikolojik sermayenin açıklanmasında bu dört bileşenin etkisi çok yüksektir. Luthans ve arkadaşlarının (2008) yaptıkları ilk araştırmalarda da bu dört faktörün bir araya getirilerek birleştirilmesinin, kişilerin pozitif psikolojilerinde sinerjik etkiye sebep oldukları görülmüştür. Psikolojik dayanıklılık, sorunlar ve zorluklar tarafından kuşatılmış kişinin geri adım atmamak ve hatta ısrarla bu olumsuzluklara göğüs gererek harekete geçmesi ve başarı kaydedebilmesidir (Avey vd., 2008). İyimserlik, şimdi ve gelecekte başarılı olma konusunda olumlu tutum ve beklentiler içinde bulunabilmeyi ifade ederken (Nguyen ve Nguyen, 2011), umut ise başarılı olmak için gerektiğinde yolları da değiştirerek azimle hedefe ulaşma arzusunu ortaya koymaktadır (Synder, 2000). Öz yeterlilik, kişinin eğitim, yetenek ve her türlü tecrübelerine dayalı olarak kendine güvenmesi ve bu inancı doğrultusunda gayret sarf etmesidir (Bandura, 1997). Psikolojik sermaye, yukarıda bahsedilen pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin farklı oranlarda bir araya getiren ve bütünleştiren üst seviyede çekirdek bir yapıdır. Bu nedenle sabit bir oluşum yerine her durum ve koşula uygun çeşitli uygulamalarla kişisel ve örgütsel performansın geliştirilebilmesine olanak verebilmektedir (Luthans vd., 2008).

2.2 Duygusal Emek

Duygusal emek kavramını gerçek anlamda ve detaylı bir şekilde ilk defa ortaya çıkaran Hochschild (1983)'e göre duygusal emek; iş gereği duyguların diğerleri tarafından gözlenecek şekilde düzenlenerek, yüzsel ve bedensel gösterimde bulunulmasıdır. Genel olarak duygusal emek, örgüt kurallarına uymak, istenilen ve uygun duygusal gösterimde bulunma beklentilerine karşılık vermektir (Domagalski, 1999). Diğer bir deyişle odaklanılan nokta, duygusal performansın bir meta olarak alınıp satılabilen bir eşya gibi

görülmesidir (Mastracci vd., 2006). Yeni anlaşılma başlanan bir kavram olan duygusal emeği daha ayrıntılı olarak ele almak maksadıyla değişik alt boyutlandırma çabaları görülmektedir. Bu anlamda Hochschild (1979, 1983), duygusal emeği yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma olarak ele alırken, Ashforth ve Humphrey (1993) bu iki boyuta doğal (samimi) duygular boyutunu eklemiştir. Yüzeysel rol yapma, çalışanların müşterilerine karşı gerçek hislerini değiştirmedikleri halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek örgüt beklentilerine uyumlu hale getirdikleri davranış biçimlerini ifade etmektedir. Yani çalışan karşısındakine gerçek duygularını yansıtmamaktadır. Derinden rol yapmada ise, çalışan gerçek hislerini kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmeye çalışmakta (Grandey, 2003), başka bir ifadeyle çalışan, göstermek durumunda olduğu duyguyu bizzat tecrübe etmeye ve yaşamaya gayret etmektedir (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Doğal (samimi) davranışlar, çalışanların yansıtmak durumunda oldukları duyguları içten gelerek hissediyor olmaları durumunda ortaya çıkan davranış türüdür ve gösterilmesi istenen davranış gerçekten hissedilmekte ve gösterilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

2.3 İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramını ilk olarak ortaya atan Hegel olmasına rağmen, söz konusu kavramı etraflica araştırarak kullanan Karl Marx'tır. Karl Marx, kapatalist iş süreçlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmalarında yabancılaşma kavramını sıklıkla kullanmış ve daha sonraki birçok araştırmalara da konu olmuştur (Bottomore ve Rubel, 1961; Hyman, 1975). Marx, yabancılaşmayı kapitalist sistemle ilişkilendirerek, insanın kendini işinden ve ürettiklerinden soyutlayıp dışlayarak koparması, işinde kendi arzularını ve beklentilerini ifade etmeyi bırakması durumu olarak tanımlamaktadır. Bu durum çalışanın başta kendi varlığı ve dolayısıyla toplumla olan bağlarını yitirmesi olarak da ifade edilebilir (Corlett, 1988). Başka bir deyişle kişi yabancılaşarak yaşama ve çalışma biçimini ve kapasitesini başkalaştırma, değiştirme rolüne bürünmektedir. Bu değişim ve yabancılaşma kişinin tüm çalışma hayatını ve alışkanlıklarını etkiler niteliktedir (O'Donohue ve Nelson, 2012). İşine yabancılaşan kişi, görevinin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmekte zorlanırken, aynı zamanda bu durum kendi iç dünyasında uyumsuzluklara sebebiyet verebilmektedir (Mottaz, 1981; Mendoza ve Lara, 2007). İş süreçlerinin ve görev tanımlarının çalışanların iradesi dışında belirlenmesi, kaçınılmaz olarak çalışanların görev ortamında içsel ihtiyaçlarını bir kenara bırakması ve bastırması anlamına gelmektedir (Cable ve Judge, 1996). Bu durum ise çalışanın işini anlamsız bularak, işine karşı yabancılaşmasını beraberinde getirmektedir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013). Karl Marx'ın yabancılaşma konusundaki yaklaşımlarını geliştirmeye çalışan Blauner (1964), yabancılaşmayı çalışanların başkaları tarafından yönetilmeye bağlı güçsüzlüğü, yaptıkları işin bütüne sağladığı katkının olmadığına yönelik anlamsızlığı olarak ifade etmiştir. Blauner yabancılaşmanın bir düşünce durumu olarak kişiden kişiye farklılık gösterebileceğini belirterek, çalışanın kendini çalıştığı yere ait hissetmemesini ve kimlik sorunu yaşamasını da işe yabancılaşma olarak nitelemiştir. İş yabancılaşması işteki benlik kaybı problemine yol açarak çalışanların sapkın davranış sergilemelerine ve bilinçsiz direnmelere sebebiyet vererek, onların iş dışı aktivitelere yoğunlaşarak farklı grup ve oluşumlara katılımlarını artırabilir (Thompson ve McHugh, 2002). Yapılan araştırmalarda, iş yabancılaşması yaşayanların veya bu eğilimde olanların tükenmişlik (Shantz vd., 2012) ve iş tatminsizliklerinin (Turan ve Parsak, 2011) yüksek, örgütsel güvenlerinin (Özbek, 2011) ise düşük olduğu tespit edilmiştir.

2.4. Psikolojik Sermaye, Duygusal Emek ve İşe Yabancılaşma İlişkisi

Hizmet sektöründe hizmet alanlarla karşılıklı olumlu duygu durumları yaratabilmenin en önemli etkenlerinden biri de çalışanların beklentileri karşılayabilecek duygu gösterimlerinde bulunmalarıdır. Ancak, çalışanların, özellikle gerçekte hissetmediği duyguları örgütün istekleri doğrultusunda göstermek zorunda kalıyor olmaları, çalışanlarda olumsuz psikolojik etkiler yaratabilmektedir (Kaya ve Özhan, 2012). Bu anlamda çalışanın pozitif psikolojik gelişimsel durumu olarak nitelendirilen pozitif psikolojik sermaye kavramı (Luthans vd., 2007a) ile duygusal emek gösterimlerinin ilişkilendirilmesini pozitif duygular kuramıyla açıklayabilmek mümkündür (Fredrickson, 2001). Pozitif duygular teorisi, olumlu duyguların entelektüel, fiziksel, sosyal ilişkiler ve ağlar gibi kaynaklarla birlikte kişilerin psikolojik kaynaklarını da artırdığını vurgulamaktadır (Çetin vd., 2013). Bu kapsamda pozitif duyguları, bir başka deyişle psikolojik sermayeleri yüksek kişilerin, örgütsel ortamda daha optimal bilişsel ve duygusal fonksiyon seviyelerinde çalıştıkları ortaya çıkarılmıştır (Fredrickson ve Losada, 2005). Bu durumun kişisel gelişim ve performansın artmasına katkı sağlayan, örgütsel anlamda ise rekabet avantajı yaratan psikolojik sermayenin çalışanların görevleri esnasında gösterecekleri duygu durumlarına etki edebileceği söylenebilir. Ayrıca Duygusal Olaylar Teorisi de (Weiss ve Cropanzano, 1996), çalışanların işyerinde gerçekleşen olaylara ve içinde bulundukları psikolojik durumlara (iyimserlik, öz yeterlilik, dayanıklılık, umut) verdikleri duygusal tepkileri ve bu tepkilerin iş algılarını ve işe karşı nasıl bir tutum sergilediklerini açıklamaktadır. Psikolojik sermayeleri yani sorumluluk alma konusunda özgüvenleri yüksek, zorluklara karşı dayanıklılık göstererek hedeflere başarıyla ulaşma konusunda umutlu ve iyimser kişilerin çalışma ortamlarına gerçek duygularını yansıtarak, işine karşı yabancılaşma sorunundan da uzaklaşabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede kavramsal ve kuramsal yaklaşımlardan hareketle psikolojik sermaye ile duygusal emek ve işe yabancılaşma arasında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Psikolojik sermaye (psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, umut, öz-yeterlilik) işe yabancılaşmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Psikolojik sermaye (psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, umut, öz-yeterlilik) duygusal emeği anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2a: Psikolojik sermaye yüzeysel rol yapmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2b: Psikolojik sermaye derinden rol yapmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2c: Psikolojik sermaye doğal duygu gösterimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

İşe yabancılaşan bireyin kendine ait olan değerleri ve duygularını bastırarak çalıştığı ortama adapte etme çabasını (Akyıldız ve Dulupcu, 2003), bir anlamda çalışanın duygu ve davranışlarını örgütünün istediği şekilde göstermek zorunda olması ile bağdaştırabilmek mümkündür (Mastraci vd., 2006; Kim, 2008). İşe yabancılaşma ile duygusal emek ve onun alt boyutları arasında yazın taramasında çok fazla çalışmaya rastlanılmazken, Kaya ve Serçeoğlu'nun (2013) otel, çağrı merkezi ve mağaza satış görevlileri üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal emeğin (duygusal çelişki, duygusal çaba) işe yabancılaşmayı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal emeğin sonuçlarına yönelik çalışmalara bakıldığında da, iş ortamında kendi duygularını hizmet verdiği kişilere yansıtamayan, bir anlamda hissetmediği ancak göstermek zorunda olduğu duyguları göstermesi istenen çalışanların zaman içerisinde tükendikleri ve işlerinden tatmin olamadıkları görülmektedir (Zhang ve Zhu, 2008; Isenbarger ve Zembylas, 2006; Kim, 2008; Basım vd., 2013; Lam ve Chen, 2012). İşe yabancılaşan kişilerin de duygusal tükenme (Shantz vd., 2012) sorunları ve iş tatminsizlikleri (Turan ve Parsak, 2011) yaşadıkları

bilinmektedir. Özellikle yoğun hizmet sektörü çalışanları arasında yer alan sağlık çalışanlarının da iradeleri dışında hastalarına gösterecekleri duygusal davranışlarının, onların başta kendileriyle çelişmesi, kimlik bunalımına girmesi ve işine karşı yabancılaşmasını beraberinde getirebilecektir. Ancak hissettiği duyguları doğal olarak ortaya koyan sağlık çalışanının ise bu yabancılaşmayı yaşamayabileceği düşünülmektedir. Yukarıdaki bahse konu çalışmalar ve yaklaşımlardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 3: Duygusal emek işe yabancılaşmayı anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 3a: Yüzeysel rol yapma işe yabancılaşmayı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 3b: Derinden rol yapma işe yabancılaşmayı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 3c: Doğal (samimi) duygu gösterimleri işe yabancılaşmayı negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Ayrıca bu çalışmada, yazın taramasında rastlanılmamasına karşın, duygusal emeğin psikolojik sermaye ile işe yabancılaşma arasında anlamlı bir aracılık etkisine sahip olup olmadığı sorusuna da yanıt aranmaya çalışılacaktır.

3. Yöntemi

Bu araştırmada korelasyonel araştırma deseni kullanılmış ve nedensel ilişkinin test edilebileceği bir katılımcı grubundan istifade edilmiştir. Bu desen ele alınan değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi değişkenlere herhangi bir müdahale edilmeden ortaya koyma amacına yöneliktir (Büyüköztürk vd., 2008). Daha önceki araştırmalardan ve kuramlardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler kapsamında, öncelikle katılımcılar ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Ardından katılımcılardan elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu bağlamda, öncelikle her bir değişkene ait ölçeğin doğrulayıcı faktör analizinde AMOS 21 programı kullanılmış, değişkenler arası korelasyonlar ve hiyerarşik regresyon analizlerinde SPSS programından istifade edilmiştir. Değişkenlere yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizleri ile geliştirilen hipotezler ve varsa aracılık etkileri test edilmiştir.

3.1 Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını, Ankara'da görev yapan sağlık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada, ele alınan değişkenler arasındaki nedensel ilişkinin test edilebileceği ve araştırmanın kuramsal bağlamına uygun (convenience) bir kitle olması noktasından hareketle, Ankara'da bulunan kamu ve özel sektör bünyesinde faaliyet gösteren değişik hastanelerde çalışan toplam 312 personele anket formları ulaştırılarak, formların gönüllülük esasıyla doldurulması sağlanmıştır. Araştırmamızın amacı ele alınan değişkenler arası nedensel ilişkileri açıklamak olduğundan, söz konusu hastanelerde görev yapan katılımcılar bu beklentiyi karşılamaktadırlar. Bu anketlerin 205'i geri toplanabilmiş ancak 187'si analiz için uygun bulunmuştur. Araştırma katılımcılarının % 49'u (93) kadın, % 51'i (94) erkektir. Medeni durumlarına bakıldığında, % 68'i (128) evli, % 32'si (59) ise bekârdır. Ayrıca katılımcıların % 18'i (34) lise ve dengi okullar, % 54'ü (100) lisans, % 28'i (53) ise yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların % 10'u (19) 20-25 yaş, % 33'ü (61) 26-30 yaş arasında, %18'i (34) 31-35 yaş arasında, %20'si (38) ise 36-40 yaş ve %19'u (35) de 41 yaş ve üstüdür. Bunlardan %88'i (164) kamu hastane ve sağlık kurumlarında görev yaparken, %12'si (23) ise özel sağlık kuruluşlarında çalışmaktadır.

3.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Psikolojik Sermaye Ölçeği: Luthans ve arkadaşları (2007b) tarafından geliştirilen 24 maddelik bir ölçektir. Ölçek umut (hope), iyimserlik (optimism), öz-yeterlilik (self-efficacy) ve psikolojik dayanıklılık (resilience) olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Erkmen ve Esen (2013) tarafından yapılmıştır. Ölçekte cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Hiçbir Zaman, 5=Her Zaman). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonucunda ölçeğin birinci düzey çok faktörlü uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde ve $\Delta\chi^2=503.460$, $sd=21$, $\Delta\chi^2/sd=2.386$, $RMSEA=0.064$, $CFI=0.919$, $GFI=0.925$, $AGFI=0.871$ olarak tespit edilmiştir. Psikolojik sermayenin her bir alt boyutu için Cronbach alfa katsayıları; psikolojik dayanıklılık için .64, umut için .79, iyimserlik için .67, öz yeterlilik için ise .84 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam iç tutarlığı ise .72 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Duygusal Emek Ölçeği: Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından iki farklı ölçekten istifade edilerek geliştirilmiş ve ölçeğin Türkçe geçerlemesi Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından yapılarak kullanılmıştır. Ölçek üç alt boyut ve 13 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada ölçeğin geçerliliği için, Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Birinci düzey çok faktörlü modele ait uyum iyiliği değerleri; $\Delta\chi^2=88.3216$, $sd=46$, $\Delta\chi^2/sd=1.918$, $RMSEA=0.070$, $CFI=0.961$, $GFI=0.932$, $AGFI=0.885$ 'tir. Duygusal emeğin her bir alt boyutu için Cronbach alfa katsayıları; yüzeysel rol yapma için .86, derinden rol yapma için .89, doğal duygular için ise .72 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam iç tutarlığı ise .78 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

İşe Yabancılaşma Ölçeği: Kaya ve Serçeoğlu'nun (2013) Marx (2010)'ın "Yabancılaşma" adlı eserinden yararlanarak geliştirdikleri ve geçerliliklerini yaptıkları tek boyutlu ve 6 maddeden oluşan ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Hiçbir Zaman, 5=Her Zaman). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak ölçeğin DFA'sı yapılmıştır. DFA sonucunda ölçeğin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde ve $\Delta\chi^2=37.707$, $sd=9$, $\Delta\chi^2/sd=4.190$, $RMSEA=0.069$, $CFI=0.911$, $GFI=0.944$, $AGFI=0.889$ olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise .80' dir.

3.3 Bulgular

Araştırmada öncelikle katılımcıların psikolojik sermaye ve alt boyutları ile duygusal emek değişkeni alt boyutları ve işe yabancılaşmalarına ilişkin verilerinin ortalamalarına, standart sapmalarına ve değişkenler arası korelasyonlarına bakılmıştır. Analiz sonuçları Tablo-1'dedir.

Tablo 1: Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<i>Psikolojik Sermaye_G</i>	(1)	3.55	.282	(.72)								
Psikolojik Dayanıklılık	(2)	3.62	.439	.685**	(.64)							
Umut	(3)	3.55	.454	.673**	.426**	(.79)						
İyimserlik	(4)	2.92	.316	.177*	.086	.256**	(.67)					
Öz Yeterlilik	(5)	4.07	.634	.813**	.384**	.494**	.265**	(.84)				
Yüzeysel Rol Yapma	(6)	2.13	.897	-.245**	-.115*	-.128*	-.189**	-.317**	(.86)			
Derinden Rol Yapma	(7)	3.22	.875	-.154*	-.035	-.058	-.096	-.122*	.096	(.89)		
Doğal Duygular	(8)	4.03	.654	.382**	.289**	.143*	.161*	.413**	-.593**	-.082	(.72)	
İşe Yabancılaşma	(9)	2.74	.865	-.176*	-.093	-.243**	-.450**	-.206**	.245**	.135*	-.179*	(.80)

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ **Not:** Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içerisinde gösterilmiştir.

Psikolojik sermaye ve alt boyutları ile işe yabancılaşma arasında genel anlamda negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye ile yüzeysel ve derinden rol yapma arasında negatif ve anlamlı ilişki tespit edilmişken ($r = -0.245$, $p < 0.01$; $r = -0.154$, $p < 0.05$), doğal duygular ile pozitif ilişki görülmektedir ($r = 0.382$, $p < 0.01$). Ayrıca yüzeysel ve derinden rol yapma ile işe yabancılaşma arasında pozitif ilişki varken, bu ilişki doğal duygu gösterimiyle negatiftir.

Ayrıca, çalışmada ele alınan demografik değişkenlerin (eğitim, yaş, cinsiyet, medeni durum, çalıştığı kurum) diğer değişkenler üzerine etkilerini ortaya koymak amacıyla iki ortalama arasında anlamlı fark olup olmadığını test etmek için t- testi, ikiden fazla ortalamaların karşılaştırılması için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları neticesinde işe yabancılaşma ile eğitim [$F_{(3,183)} = 3.453$; $p < 0.05$] ve yaş [$F_{(4,182)} = 2.750$; $p < 0.05$] arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Buna göre, eğitimi düşük ve yaşı büyük olan katılımcıların işe yabancılaşma ortalamalarının eğitim düzeyi yüksek ve yaşı daha küçük olan katılımcılara göre anlamlı olarak fazla olduğu söylenebilir.

Araştırmada, psikolojik sermaye ve duygusal emeğin katılımcı sağlık sektörü çalışanlarının işe yabancılaşmalarında bir etkiye sahip olup olmadığının ortaya çıkarılması ve oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde demografik değişkenlerin etkilerinin kontrol altına alınması için birinci aşamada eğitim, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışılan kurum değişkenleri modele girilmiştir. İkinci aşamada ise bağımsız değişkenler modele dâhil edilerek, bağımlı değişken üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. İlk olarak, işe yabancılaşmayı etkileyen psikolojik sermaye ve alt boyutlarına ait regresyon analizleri yapılmış ve sonuçlar Tablo- 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2’den de görüldüğü üzere, işe yabancılaşma genel olarak ele alınan demografik değişkenler ($\Delta F=2.743$, $\Delta R^2=0.070$, $p<0.05$) ve psikolojik sermaye ($\Delta F=11.346$, $\Delta R^2=0.190$, $p<0.01$) tarafından anlamlı olarak yordanmaktadır. Ayrıca, psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık alt boyutu hariç diğer tüm boyutları işe yabancılaşmayı negatif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu bulgular, psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların işe yabancılaşmalarının daha düşük olduğuna işaret etmekte ve Hipotez 1’i desteklemektedir.

Tablo 2: İşe Yabancılaşmayı Yordayan Psikolojik Sermayenin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	İşe Yabancılaşma Performansı	
	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		.070
Eğitim	-.169*	
Yas	.210*	
Cinsiyet	.011	
Medeni Durum	-.028	
Kurum	.060	
ΔF	2.743*	
2. Psikolojik Sermaye		.190
Psikolojik Dayanıklılık	-.112	
Umut	-.159*	
İyimserlik	-.368**	
Öz Yeterlilik	-.147*	
ΔF	11.346**	

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

İkinci olarak, duygusal emek alt boyutlarını yordayan psikolojik sermaye alt boyutlarının hiyerarşik regresyon analizine bakılmış olup sonuçlar Tablo-3’tedir.

Tablo 3 : Duygusal Emek Yordayan Psikolojik Sermayenin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Yüzeysel Rol Yarma		Derinden Rol Yarma		Doğal Duygular	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		.025		.074		.041
Eğitim	.008		-.085		.006	
Yas	.029		-.174*		.102	
Cinsiyet	.098		.071		-.047	
Medeni Durum	.133		.028		-.104	
Kurum	.028		-.207*		-.066	
ΔF	.926		2.880*		1.546	
2. Psikolojik Sermaye		.153		.083		.193
Psikolojik Dayanıklılık	-.079		-.069		.188*	
Umut	-.178*		-.084		.153*	
İyimserlik	-.159*		-.082		.165*	
Öz Yeterlilik	-.406**		-.147*		.418**	
ΔF	8.207**		3.870*		11.129**	

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Tablo-3’teki bulgulara göre, genel olarak psikolojik sermaye tüm duygusal emek alt boyutlarını anlamlı olarak yordamaktadır. Psikolojik sermayenin her ne kadar bazı alt boyutları duygusal emeğin alt boyutlarını anlamlı olarak yordamasa da, genel olarak,

duygusal emeğin yüzeysel ve derinden rol yapma boyutunu negatif, doğal duyguları ise pozitif ve anlamlı olarak yordadığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, Hipotez-2 ve alt hipotezleri (2a, 2b, 2c) destek bulmuştur.

Çalışmada ortaya konan bir diğer hipotez, duygusal emeğin işe yabancılaşmayı anlamlı olarak etkilediğidir. Bu hipotezi test etmek için yapılan regresyon analizleri sonuçları Tablo-4'te sunulmuştur. Buna göre, işe yabancılaşma genel olarak duygusal emek ($\Delta F=5.187$, $\Delta R^2=0.095$, $p<0.01$) tarafından anlamlı olarak yordanmaktadır. Başka bir ifadeyle, işe yabancılaşma toplam varyansının %9.5'i duygusal emek tarafından açıklanmaktadır. Duygusal emeğin alt boyutları bazında baktığımızda da; yüzeysel rol yapma ($\beta=0.322$, $p<0.01$) ve doğal duygular ($\beta=-0.194$, $p<0.05$) işe yabancılaşmayı anlamlı olarak yordarken, derinden rol yapma ($\beta=0.090$, $p>0.05$) ise anlamlı olarak yordamamaktadır. Bulgular, yüzeysel rol yapma davranışı sergileyen çalışanların işe yabancılaşmalarının yüksek, doğal duygu gösteriminde bulunabilenlerin ise düşük olabileceğini göstermektedir. Bu kapsamda, genel olarak duygusal emeğin işe yabancılaşma üzerinde anlamlı etkisi olduğu hipotezi destek bulurken, alt boyutlar bazında bakıldığında ise Hipotez 3a ve 3c desteklenmiş, Hipotez 3b destek görmemiştir.

Tablo 4 : İşe Yabancılaşmayı Yordayan Duygusal Emek ve Psikolojik Sermayenin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	İşe Yabancılaşma	
	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		.070
Eğitim	-.169*	
Yaş	.210*	
Cinsiyet	.011	
Medeni Durum	-.028	
Kurum	.060	
ΔF	2.743*	
2. Duygusal Emek		.095
Yüzeysel Rol Yapma	.322**	
Derinden Rol Yapma	.090	
Doğal Duygular	-.194*	
ΔF	5.187**	
3. Psikolojik Sermaye		.178
Psikolojik Dayanıklılık	-.098	
Umut	-.148*	
İyimserlik	-.332**	
Öz Yeterlilik	-.140*	
ΔF	9.200**	

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Son olarak ise, psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünün olup olmadığına bakılmıştır. Aracılık etkisinin olup olmadığının tespiti için Tablo 2, 3 ve 4'ün sonuçlarına birlikte bakılarak duygusal emeğin aracılık etkisi değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, psikolojik sermayenin duygusal emek değişkenine rağmen işe yabancılaşmaya etkisinin aracılık olmadan önceki etkisine çok yakın ve etki farkının da Sobel testi neticesinde anlamsız çıktığı tespit edilmiştir ($z=0,83$, $p>0,05$). Bu kapsamda, duygusal emeğin psikolojik sermaye ve işe yabancılaşma arasında aracılık etkisine sahip olup olmadığı sorusuna da olumsuz yanıt verilmiş olmaktadır.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma psikolojik sermaye ve duygusal emek alt boyutlarının işe yabancılaşmaya etkilerini de ortaya çıkarmayı amaçlayan görgül bir araştırma niteliğinde olup, duygusal emeğin psikolojik sermaye ve işe yabancılaşma arasındaki aracılık rolüne de açıklık getirmeye çalışmaktadır. Bulgulardan elde edilen bilgiler ışığında, katılımcı sağlık çalışanlarının psikolojik sermayeleri ile hem duygusal hem de işe karşı yabancılaşmaları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Daha önce yapılan araştırmalar ve kuramsal çalışmalar (Kaya ve Özhan, 2012; Luthans vd., 2007a; Fredrickson, 2001; Fredrickson ve Losada, 2005) neticesinde geliştirilen hipotezlerle paralel olarak, araştırma katılımcıları olan sağlık sektörü çalışanlarının psikolojik sermayelerinin yüzeysel ve derinden rol yapmalarını negatif yönde, doğal duygu gösterimlerini ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular, hizmet sektörünün başında gelen sağlık sektörü çalışanlarının sahip oldukları pozitif güçlere bağlı olarak, yani onların psikolojik dayanıklılıkları, geleceğe umutla ve yaptıkları işe iyimser olarak bakabilmeleri ile kendilerini yaptıkları işte yeterli görmeleri neticesine göre, hastalarına veya hizmet verdikleri kişilere karşı duygu gösterimlerinin de değişebileceği şeklinde yorumlanabilir. Özellikle psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların, hizmet verdiği kişilere karşı daha doğal ve içten gelen duygu gösteriminde bulundukları, düşük olanların ise gerçek duyguları olmamasına karşın, örgütünün kendisinden istediği duygu gösterimini adeta rol yaparcasına ve duygularını sahteleştirerek gösterdiği söylenebilir. Yine psikolojik sermayesi düşük olanların, işlerine karşı bir şey hissetmemesi, yaptıkları işte kendilerini yeterli ve söz sahibi görmeyerek, işlerine yabancılaşmaları daha muhtemel bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Duyguların işe yönelik algıları çok önemli bir oranda etkileyebileceğine yönelik çalışmalardan da (Mastraci vd., 2006; Kim, 2008) yola çıkılarak oluşturulan duygusal emek alt boyutlarının çalışanların işlerine karşı yabancılaşmalarına yönelik etkilerinde de; çalışanların hem yüzeysel, hem de derinden rol yaparak, bir anlamda duygularını sahteleştirmesinin onların işlerine karşı olan algılarını yabancılaşmaya doğru yönlendirdiği görülmektedir. Ancak içten gelerek ve samimi davranış gösterebilen çalışanların işlerini severek ve işlerini bir yabancılaşma hissetmeyerek yaptıkları söylenebilir. Bu bulgular daha önce yapılan çalışmalarla da (Kaya ve Serçeoğlu, 2013; Zhang ve Zhu, 2008; Isenbarger ve Zembylas, 2006) örtüşmekte olup ve ulaşılan sonuçlar birbirlerini destekler niteliktedir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren başta sağlık olmak üzere diğer örgütlerin, çalışanlarının psikolojik sermayelerini artırmalarına ve sahte duygu gösterimlerinden kaçınmayı artırabilecek motivasyon araçları oluşturmalarının, çalışanların işlerine karşı algılarını olumlu yönde etkileyebileceği ve işlerine karşı yabancılaşma hissetmemelerine neden olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışma neticesinde ulaşılan bulgular ve sonuçlara göre, bundan sonra yapılacak araştırmalara zemin hazırlamak ve yön vermek amacıyla araştırmacılara bazı önerilerde bulunulabilir. Bu kapsamda, çalışmada üç değişken olarak ele alınan ve oluşturulan model, araştırmacılar tarafından farklı öncül ve ardıl değişkenlerle ele alınarak zenginleştirilebilir. Ayrıca, psikolojik sermaye, duygusal emek ve işe yabancılaşmanın birlikte ele alınarak araştırma yapılabilecek değişik meslek dallarında (güvenlik, bankacılık, eğitim, vb.) çalışan, nitel ve nicel olarak farklılaştırılmış katılımcı gruplarla yapılacak benzer çalışmalar, daha genellenebilir sonuçlara ve konu hakkında kapsayıcı meta analizlere dönüştürülebilir. Elde edilen bulguların yanında çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. Araştırmanın katılımcılarının Ankara'da hizmet veren kamu ve özel sağlık kurum ve kuruluşlarında çalışıyor olması nedeniyle, bulgular

doğal olarak, katılımcı özellikleriyle sınırlıdır. Bunların yanı sıra, veriler katılımcıların yalnızca kendi değerlendirmelerini yansıttığından, ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik sınırlılıkları, sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır.

Kaynakça

- Akyıldız, H. ve Dulupçu, M.A. (2003), "Kavramsal ve Diyalektik Süreç Olarak Yabancılaşma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 27-48.
- Ashforth, B.E., Humphrey R.H. (1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Avey, J. , Luthans, F. ve Youssef, C. (2008), "The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors", *Journal of Management*, 36, 430-452.
- Bandura, A. (1997), *Self efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman & Company.
- Basım, H.N. ve Begenirbaş M. (2012), "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 77-90.
- Basım, H.N., Begenirbaş M. ve Yalçın, R.C. (2013), "Effects of Teacher Personalities on Emotional Exhaustion: Mediating Role of Emotional Labor", *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(3), 1477-1496
- Blauner, R. (1964), *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*, University of Chicago Press, Chicago.
- Bottomore, T.B., Rubel, M. (1961), *Karl Marx: Selected writings in Sociology and Social Philosophy*, Penguin, Harmondsworth.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Geliştirilmiş 2. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Cable, D.M. ve Judge, T.A. (1996), "Person-Organization Fit, Job Choice decisions and Organizational Entry", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Corlett, J.A. (1988), "Alienation in Capitalist Society", *Journal of Business Ethics*, 7, 699-702.
- Çetin, F., Şeşen, H, Basım H.N. (2013), "Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 95-108.
- Diefendorff, J. M., Gosserand, R.H. (2003), "Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-959.
- Diefendorff, J.M., M.H. Croyle ve R.H. Grosserand. (2005). "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Domagalski, T.A. (1999), "Emotion in Organizations: Main Currents", *Human Relations*, 52, 833-852.
- Erkmen, T., Esen, E. (2013), "Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 39(10), 23-30.
- Fredrickson, B.L. (2001), "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden and Build Theory of Positive Emotions", *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fredrickson, B.L., Losada, M.F. (2005), "Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing", *American Psychologist*, 60(7), 678-686.

- Grandey, A. (2003), "When The Show Must Go On: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery", *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.
- Güler, B. K. (2009), *Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi* (Ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Şenay Yürür), Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar, İzmit: Umuttepe Yayınları.
- Hochschild, A.R. 1979. Emotion work, feeling rules, and social structure, *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-75.
- Hochschild, A.R.(1983), *The Managed Heart*, Berkeley, CA: University of California Pres.
- Hyman, R. (1975), *Industrial Relations: A Marxist Introduction*, Macmillan, London.
- Isenbarger, L., ve Zembylas, S.M. (2006), "The Emotional Labor of Caring in Teaching", *Teaching and Teacher Education*, 22, 120-134.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç.K. (2012), "Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Kaya, U., Serçeoğlu, N. (2013), "Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", *Çalışma ve Toplum*, 1, 311-346.
- Kim, H.J. (2008), "Hotel Service Providers' Emotional Labour: The Antecedents and Effects on Burnout", *International Journal of Hospitality Management*, 27(2): 151-161.
- Klausmann, U., Unter M., Trautwein, U., Lüdtke, O., Baumert, J. (2008), "Engagement And Emotional Exhaustion In Teachers: Does The School Context Make A Difference?", *Applied Psychology: An International Review*, 57, 127-151.
- Lam, W. ve Chen, Z. (2012), "When I Put on My Service Mask: Determinants and Outcomes of Emotional Labor Among Hotel Service Providers According to Affective Event Theory", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 3-11.
- Luthans, F. (2002), "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., Youssef, CM. ve Avolio, B.J. (2007a), *Psychological Capital*, New York, Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, B.J. ve Avey, J.B. (2007b), *Psychological Capital Questionnaire Self-Rater Form, Other Rater Form, Scoring Scale*. Mind Garden, Inc.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., Avey, J.B. (2008), "The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-employee Performance Relationship", *Journal of Organizational Behavior*, 28, 219-238.
- Luthans, F., Avey, J. Avolio, B. J. ve Peterson, S. (2010), "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital", *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1), 41-67.
- Marx, K. (2010), *Yabancılaşma* (çev. Barışta Erdost), İstanbul: Sol Yayınları.
- Mastracci, S.H., Newman, M.A. ve Guy, M.E. (2006), "Appraising Emotional Work: Determining Whether Emotional Labor is Valued in Government Jobs", *American Review of Public Administration*, 36(2), 123-138.
- Mendoza, M.J.S. ve Lara, P.Z.M. (2007) "The Impact of Work Alienation on Organizational Citizenship Behavior in the Canary Islands", *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 56-76.
- Mottaz, C. J. (1981), "Some Determinants of Work Alienation", *The Sociological Quarterly*, 22: 515-529.
- Nguyen, T. D. ve Nguyen, T. (2011), "Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam", *Journal of Macro Marketing*, 1-9.

- O'Donohue, W., Nelson, L. (2012), "Work Engagement, Burn-out and Alienation: Linking new and old Concepts of Positive and Negative Work Experiences", *BAM Annual Conference, Track:Organizational Psychology*, 1-16.
- Özbek, M. F. (2011) "Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Seligman, M. (1998), *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*, New York: Pocket Books.
- Shantz, A., Alfesb, K. ve Truss, C. (2012), "Alienation From Work: Marxist Ideologies and Twenty-First-Century Practice", *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (20), 1-22.
- Snyder, C. R. (2000), *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.
- Thompson, P. ve McHugh, D. (2002), *Work organizations: A critical introduction*, (3rd Edition), Palgrave, Basingstoke.
- Turan, M. ve Parsak, G. (2011) "Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2): 1-20.
- Weiss, H.M., ve Cropanzano, R. (1996), "AffectiveEventsTheory: A TheoreticalDiscussion Of TheStructure, CausesAndConsequences Of Affective Experiences At Work", *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-79.
- Wharton, A.S., Erickson, R.J. (1993), Managing Emotions on The Job And at Home: Understanding The Consequences of Multiple Emotional Roles, *Academy of Management Review*.
- Zhang, Q., ve Zhu, W. (2008), "Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout and Satisfaction in Chinese Higher Education", *Communication Education*, 57 (1), 105-122.
- Zhao, Z ve Hou, J. (2009), "The Study on Psychological Capital Development on Intreprenurial Team", *International Journal of Psychological Studies*, 1, (2), 35-40.

TÜRKİYE'DE YAPILAN MOBBİNG ARAŞTIRMALARI ÜZERİNE BİR ANALİZ

Birce Ceren Çelen

Gazi Üniversitesi&Turgut Özal
Üniversitesi İşletme Ortak Doktora
Programı
bircecerenulug@yahoo.com

Prof. Dr. Feyzi Uluğ

Türkiye Orta Doğu
Amme İdaresi Enstitüsü
fulug@todaie.gov.tr

ÖZET

Mobbing, işyerlerinde, bir ya da birden çok çalışanın bir başka kişi ya da gruba karşı sergilenen etik dışı davranışları kapsar. Bu çalışmanın temel amacı, etik bir sorun olarak Türkiye'de yapılan mobbing araştırmalarını analiz ederek temel sorun alanlarını ortaya koymaktır. Çalışmada analitik veriler meta analiz tekniği ile sağlanmıştır. Bunun için konuyla ilgili son on yılda üniversitelerde yapılan araştırmalar analize tutulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Örgüt kültürü, Etik

Mobbing, sınırları henüz net bir şekilde çizilmemiş olan bir kavram olmasına rağmen; birçok işyerinde karşılaşılan, hemen her kesimden çalışanın iş yaşamında tanık olduğu ya da bizzat yaşadığı güncel ve evrensel bir kavramdır(Aydın,2008:146). Mobbing ile ilgili araştırmaların temeli genel olarak Leymann'ın görüşleri ve araştırmalarına dayanmaktadır.

Bu süreç, işyerlerinde, bir ya da birden çok çalışanın bir başka kişi ya da gruba karşı sergilenen etik dışı davranışları kapsar. Söz konusu davranışlar, hedef alınan kişiyi sindirmek veya ortamdan uzaklaştırmak için uzun süreli ve sistematik şekilde uygulanır (Şimşek,2009:13).

Mobbingde kasıtlı olarak kötü davranışlarda bulunma, sistematik olarak tekrarlama ve uzun zaman devam ettirme söz konusudur (Laçiner, 2007: 1). Bir eylemin mobbing kapsamında değerlendirilebilmesi için haftada en az bir kez gerçekleşmesi ve en az 6 ay boyunca süregelmesi yanında; belirli bir hedefe yönelik olması ve mobbinge maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması gerekmektedir (Solmuş, 2005: 2). Mobbing, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur (Acar ve Dündar, 2008: 112).

Çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet ve aşağılamayı mobbing kapsamında düşünmek gerekir (Tutar 2004, 11). Mobbing kavramı, mobbing mağduru kişilerin kendilerine olan güven ve özsaygısına sürekli ve acımasız olarak yapılan bir saldırı olarak da tanımlanabilir. Bu anlamda mobbing mağdurunun benliğini öldürme çabası olarak da görülmektedir(Solakoğlu,2007:4).

Leyman'a göre psikolojik taciz kapsamına giren davranışlar beş kategoride toplanmaktadır. Bunlar; bireyin kendisini ifade etmesini engelleyen saldırılar, sosyal ilişkilere yapılan saldırılar, bireyin sosyal itibarına saldırılar, bireyin yaşam ve iş kalitesine

saldırıları, doğrudan sağlığı etkileyen saldırılardır(Karcıoğlu ve Çelik,2012:62). Mobbing, kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Önceleri bir kişinin veya bazı kişilerin, bir kişiye veya birkaç kişiye düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel psikolojik şiddet sonucunda mağdurdur, önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve istifayla sonuçlanır(Tınaz:12).

Genel olarak en az iki tip mobbingden söz edilmektedir. Biri hassas mobbing, diğeri ise stratejik mobbingdir. İlkinde, olaylar iki kişi arasında gerçekleşmektedir. Stratejik mobbingde ise örgüt kasıtlı olarak çalışanlarına mobbing uygulanmasını sağlamaktadır. Örgütlerde en sık görülen mobbing türünün güç eşitsizliğine dayanan yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbing olduğu araştırmalardan anlaşılmaktadır.

Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan yani dikey mobbingde, yönetici ya da amir konumundaki kişinin astlarına uyguladığı etik olmayan davranışlar yer almaktadır. Sahip oldukları yetkilerle, onlara bağlı çalışanlara her istedikleri şekli verme isteği ve arzusu onları mobbing uygulama yoluna itebilmektedir. Aynı zamanda kendilerine itaat etmeyen, yaptıkları yanlışlıkları dile getiren veya onlardan daha yetenekli ve çalışkan olan astlar, onları rahatsız etmektedir(Karakale,2011:1).Dikey mobbing kıskançlık, çekememezlik, sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, politik nedenler ve adam kayırma nedeniyle de görülebilmektedir.

Yapılan araştırmalara göre dikey mobbinge, kamu kurumlarında ve kariyer, makam endişesi bulunan örgütlerde de yaygın olarak rastlanmaktadır (Tutar, 2004: 93). Yatay mobbing ise aynı ünvan veya aynı statüdeki eşit çalışanlar arasındaki mobbingdir. Fiziksel olarak mağdurun altından kalkamayacağı işler verilerek, kişinin sağlığını tehlikeye atmak için uğraşılmaktadır (Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007: 2).

Etik ise, içinde insanın olduğu her türlü ilişkide var olan, olması gereken bir ilke ve değerler sistemi olarak alınabilir. Genel anlamda etik, ahlak felsefesiyle ilgili olsa da uygulamalı etik daha çok meslek ve iş etiği konularını içine almaktadır (Uluç, 2003:322). Bu anlamda etik, bireysel ve sosyal deneyimimizin, insan davranışını yönlendirmesi gereken ilkelere ve yaşam içerisinde peşine düşmeye değerler karar verilmesi yoluyla anlamlandırılması için, akıl yoluyla olusturulan sistematik bir girişim olarak düşünülebilir (Çakırel, 2009:10).

Mesleki nedenlerle bir araya gelmiş insanların, genel kültür temelinde diğer gruplardan farklı şekilde benimsedikleri inanç ve değerlerden oluşan alt kültüre ise örgüt kültürü adı verilir(Ertek,2009:58). Örgüt kültürü kimi zaman mobbing destekleyebilmektedir. Mobbing doğası gereği etik sapma davranışlarını anlatır. Nitekim, haksız yere adaletsizce eleştiri yapmak, zorla hata aramak, aşağılamak, riyakarca davranmak, iftira atmak, sürekli eleştirmek, alay etmek, aşırı iş yükü yüklemek, taciz etmek gibi eylemler mobbingi oluşturan etik olmayan davranışlardan bazılarıdır (Karakale, 2011:2). Mobbing sonucunda örgüte ve topluma karşı güvensizlik oluşmakta, örgütsel uyum dengeleri altüst olmakta; bu da iş verimini düşürmekte, bireyin ruh sağlığını bozmaktadır (Tınaz, 2006: 157).

Mobbing, uygulamaları etik kodlara uyum gücüğü yanında, bunlara ulaşma yönündeki çabaları da sekteye uğratmaktadır. Gerçekten de mobbing kapsamlı saldırılar; bireyin kendisini ifade etmesini engelleme, sosyal ilişkilerini sınırlama, sosyal itibarını yok etme, yaşam ve iş kalitesini düşürme, doğrudan sağlığını olumsuz kılma biçiminde olabilir. Bu türde bireye ve bireyin varlığına zarar veren her saldırı, aynı zamanda meslek etiği açısından da etik değerlere saldırı anlamını taşımaktadır (Karcıoğlu ve Çelik, 2012:62). Mobbing konusunda gelişmiş batı ülkelerinde yapılan araştırmalar, mobbingin ihmal

edilmemesi ve ortadan kaldırılması gereken önemli bir örgütsel sorun olduğunu göstermektedir (Tekçe,2010:94).

Leymann mobbingin beş aşamada gerçekleştiğini belirtmiştir. İlk aşama anlaşmazlık aşamasıdır. Bu aşamada mobbing sürecini başlatacak tetikleyici kritik davranışlar başlar. Mobbing mağduru henüz psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar hissetmeyebilir. İkinci aşama saldırganlık aşamasıdır. Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir. Üçüncü aşama yönetim aşamasıdır. Bu aşamada yönetim mobbing sürecindeki yerini alarak döngüye dâhil olur. Dördüncü aşama tanımlama aşamasıdır. Mobbingten dolayı kişi sorunlarını çözmek için psikolog ya da psikiyatrdan yardım alır ve bundan eğitim düzeyi düşük çalışanların haberi olursa kişi hakkında yapılan yanlış yorumlar daha da artar. Son aşama ise İşine son verilme aşamasıdır. İşyerinden uzaklaştırılan kişiye inanılmaması veya inanılmak istenmemesi sonucu kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve psikosomatik hastalıklar devam eder ve hatta artar. Mobbing sonucu işyerinden uzaklaştırılan kişi üzerindeki sarsıntı, travma sonrası stres bozukluğuna neden olur (Bulut,2007:11).

Bu çalışmanın temel amacı, etik bir sorun olarak Türkiye’de yapılan mobbinge araştırmalarını analiz ederek temel sorun alanlarını ortaya koymaktır. Bu çerçevede özellikle şu sorulara yanıt aranmaktadır: (1) Araştırmaların meslek ve sektör alanlarına göre dağılımı nedir? (2) Araştırmalarda kullanılan yöntem ve yaklaşımlar nedir? (3) Araştırmalara yansıyan mobbing kapsamlı davranışlar nelerdir? (4) Örgüt kültürünün mobbing üzerindeki etkisi nedir? Mağdurların mobbing davranışları karşısında geliştirdikleri tepkiler nelerdir? Mobbing uygulayıcıların baskın özellikleri nedir? Mobbinge ilişkin kritik bulgular nelerdir?

Çalışmada analitik veriler meta analiz tekniği ile sağlanmıştır. Bunun için konuyla ilgili son on yılda üniversitelerde yapılan araştırmalar analize tutulmuştur. Meta analiz tekniği, benzer çalışmalarda elde edilen bulguların karşılaştırılması yoluyla daha genellenenebilir özellikte çözümsel yargılara ulaşmada sıklıkla kullanılan tekniklerden birisidir. Yapılan araştırmada mobbinge ilişkin 16 çalışma incelenmiştir. İncelenen araştırmaların konularına göre dağılımı çizelge 1’de yer almaktadır.

Çizelge 1. Analize Tutulan Mobbing Araştırma Konularının Alansal Dağılımı

	Mobbing Araştırma Alanı	f
1	Mobbing ile örgütsel bağlılık ilişkisi	5
2	Mobbing ile mücadelede kullanılan yöntemler	4
3	Mobbing algılarının düzeylerinin incelenmesi	3
4	Kişilik özellikleri ile mobbing ilişkisi	3
5	Mobbingin olduğu örgütün özellikleri	1

Çizelge 1 de görüldüğü gibi Türkiye’de son on yılda mobbing ile ilgili yapılan araştırmaların konuları sırasıyla, Örgütsel bağlılık ilişkisi(5), Mobbing ile mücadelede kullanılan yöntemler(4), mobbing algılarının düzeylerinin incelenmesi(3), kişilik özellikleri ile mobbing ilişkisi(3) ve mobbingin olduğu örgütün özellikler(1) üzerine yoğunlaşmaktadır. Analiz edilen araştırmaların sektörel dağılımları ise Çizelge 2’de gösterildiği gibidir.

Çizelge 2. Analize Tutulan Araştırmaların Sektörlerine Göre Dağılımları

	Mobbing Araştırmalarının Sektörel Dağılımları	f
1	Bankalar(İstanbul,Ankara,Erzurum,Kayseri,Muğla,Kırklareli)	7
2	Hastaneler(Eskişehir,Erzurum,Kocaeli,Ankara)	4
3	Okullar(İstanbul,Niğde,Konya,)	2
4	Her tür işletme	2
5	Üniversite	1

Çizelge 2 de görüldüğü gibi incelenen araştırmalar İstanbul, Ankara, Erzurum, Kayseri, Muğla ve Kırklareli'nde yer alan kamu ve özel bankalar, Eskişehir, Erzurum, Kocaeli, Ankara'da yer alan özel hastaneler, İstanbul, Niğde, Konya'da yer alan kamu ve özel okullarda çoğunlukla yapılmıştır. Bu araştırmaların hemen hemen hepsi anket yöntemini kullanmıştır. Bu anketler genellikle e-mail aracılığı ile dağıtılarak toplanmıştır. Bütün araştırmalar güvenilirlikleri test edilmiş anketler kullanılarak yapılmıştır.

Anılan araştırmalarda mobbing olarak görülen davranışlar Çizelge 3'te yer almaktadır.

Çizelge 3. Analize Tutulan Araştırmalarda Mobbing Olarak Görülen Davranışlar

	Mobbing Olarak Görülen Davranışlar	f
1	Haksız eleştiriler	16
2	Zorla hata arama	14
3	Dedikodu	13
4	Dışlama	12
5	İftira atma	11
6	Alay etme	11
7	Aşırı iş yükü	11
8	Taciz etme	11
9	Küçümsenme	11
10	Becerilerin altında iş yükü verme	10
11	İletişim dışı bırakılma	8
12	Sürekli takip edilme	7
13	Tehdit	6
14	Taleplere yanıt alamama	5
15	Düşük ücret	5
16	Yetkilerin elinden alınması	4
17	Anlamsız görevler	3

Çizelge 3'te sayılan mobbing davranışları incelenen 16 araştırmadan toplanarak elde edilmiştir. Bu tip mobbing davranışıyla karşılaşan mağdurlar %45 konuşma yolunu, %35 istifa etmeyi,%15 ikaz etmeyi geri kalan %15 ise digger çeşitli yollarla mobbinge tepki vermektedirler. Mobbinge uğrayan kişiler incelendiğinde kesin ve net bir tip söz konusu olmamaktadır.Ancak çoğunlukla kadınlar mobbinge erkekelerden daha fazla karşılaşmaktadırlar.

İncelenen araştırmalarda dikkat çeken bir başka sonuç ise mobbinge uğrayanların genellikle eğitimli olduklarıdır. Bu araştırmalarda medeni durumun mobbing ile bağlantısı

arasında bir bağlantı kurulamamıştır. Bu araştırmalardan çıkarılabilecek bir diğer genelleme ise, mobbingin genellikle üstlerden geldiğidir. Pek az kısmında mobbing yatay olarak gerçekleşmektedir.

Mobbing uygulayanlar incelendiklerinde kişilik özellikleri incelendiğinde; aşırı kontrolcü, korkak, ürkek, nevrotik ve iktidar açlığı gibi nitelikler ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda bu kişilerin çoğu güvensizlik, korku ve kıskançlık duygularını yoğun olarak yaşamaktadırlar.

Örgüt kültürünün mobbing ile ilişkisi bakımından iki gruba ayırmak mümkün olacaktır. Bunlardan ilki mobbinge imkân tanıyan örgüt kültürüdür. Bu kültür yapısında mobbing olgusuyla karşılaşıldığında görmezden gelme eğilimi vardır. Mobbinge imkân tanıyan örgüt kültürünün dolaylı olarak mobbing olaylarını cesaretlendirdiği görülür.

İkincisi ise mobbingin kültürün bir parçası olduğu ve destekleyen örgüt kültürüdür. Mobbingin kültürün bir parçası olduğu örgütlerde mobbing olaylarının doğrudan desteklendiği ve bireylerin mobbinge yönlendirildiği görülür. Mobbing, bir yönetim biçimi olarak yerleşmiştir. Örgütte yapılması gereken işlerin daha iyi ve çabuk yapılması için disiplin aracı olarak mobbing davranışları kullanılır. Bu bağlamda mobbing davranışlarının yönetim tarafından desteklendiği ve hatta ödüllendirildiği görülür (Ertek, 2009:59). Örgütten kaynaklanan yıldırma nedenleri grubuna; liderlerin yetersizliği, iletişim problemleri, görev tanımlarının doğru ve yeterli yapılmaması, korku kültürünün egemen olması, aşırı rekabet ortamı, kurum içi etik değerlerin bozulması, çatışmaların çözülmemesi, örgütün el değiştirmesi, şirket evlilikleri, stresli veya monoton işyeri ortamı, terfi olanaklarının sınırlılığı ya da terfi kriterlerindeki adaletsizlikler, personel alımı ve istihdamında uygulanan yanlış yöntemler, çalışanlarla yönetim arasındaki mesafenin çok ya da az olması, çalışanların performans değerlendirmelerinin doğru yapılmaması veya bazı kişilerin kayırılması gibi unsurlar dâhil edilebilir (Ertek,2009:59).

Mobbingi ortaya çıkaran pek çok neden olmakla birlikte başlıcaları olarak kurum kültürü, örgütün yapısı, örgüt içi çatışmalar, örgüt dışı rekabet, kurum içi etik değerlerin bozulması, zayıf liderlik, psikolojik nedenler ön sıralarda yer almaktadır. Bilinmelidir ki, örgüt kültüründe mobbingi önlemeye, gözlemlemeye veya cezalandırmaya yönelik politikalar mevcut değilse, saldırganlar şiddet yaratmaya devam edecek, örgüt de sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır.

Seçilmiş Kaynakça

- Acar, A. B., Gönen D. (2008), "İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2
- Aydın, İ.S. (2008), İşyerinde Yıldırma Algısına İlişkin Bir Çalışma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı
- Bulut, U.H. (2007), Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Şiddet Düzeyi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Çakırel, Y. (2009) *Mesleki Etik Kapsamında Etik ve Etik Kodların Büro Çalışanlarının İş Doyumuna Etkisi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Ertek Ş. S. (2009), Yıldırma ve Yıldırma Mağduru Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Karcıoğlu F., Çelik Ü.H. (2012) Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 1, 59
- Karakale, B. (2011), Mobbing ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi,

- Laçiner, Vedat (2007), Mobbing (işyerinde Psikolojik Taciz),
Solakoğlu, İ (2007), İşletmelerde Mobbingin Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama, Yüksek Lisans tezi
Solmuş, T (2005). "İş yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)", İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C. 7, S. 2, Haziran, 2.
Tekçe A. E. (2010), Yıldırma Olgusu ve Yıldırma ile kişilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Bir Bankacılık Sektörü Örneği, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
Tınaz, P. (2006). "İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", İstanbul: Beta Yayınları, 13-14: 157.
Tınaz, P. (2006). "İş Yerinde Psikolojik Taciz, Çatışma ve Toplum -3
Tutar, H.; İşyerinde Psikolojik Şiddet, Barış Yayınları, İstanbul, 2004
Uluç, G. (2003) *Türk Medyasında Etik Sorunlar: Örnek Olaylar ve Öneriler*, 1.
Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Kitabı. Ankara: ODTÜ
Uzunçarşılı, Ülkü ve Nurhayat Yoloğlu (2007), "Mobbing/iş Yerinde Duygusal Taciz: Ulusal ve Uluslararası Boyutu ile Çatışma Yüklü Bir İletişim Biçimi", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 27, Ocak

MOBBİNG ve ÖRGÜTSEL ADALETİN, TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Prof.Dr. M.Şerif ŞİMŞEK
Gediz Üniversitesi, İ.İ.B.F
serifsimsek@gediz.edu.tr

Doç.Dr. Abdurrahim EMHAN
Selahaddin Eyyubi Üniversitesi İ.İ.B.F
aemhan@gmail.com

Dr. Özgür DEMİRTAŞ
Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığı
ozgurdemirtas@hvk.kk.tsk.tr

Yrd. Doç. Dr. Gökşen TOPUZ
Gediz Üniversitesi MYO
goksen.topuz@gediz.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, mobbing, tükenmişlik ve örgütsel adalet değişkenleri arasındaki ilişkilerin bankacılık sektöründe incelenmesi amaçlanmıştır. Modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 35 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. Örneklem, Diyarbakır, Batman ve Mardin illerinde faaliyet gösteren bankalardan kamu bankaları, özel bankalar ve katılım bankaları personeline dağıtılmış, bu anketlerden 523'ü değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Çalışma sonuçlarında mobbing ile tükenmişlik arasında pozitif doğrusal ilişki olduğu tespit edilirken, örgütsel adalet algısının tükenmişlik ile negatif doğrusal ilişki içinde olduğu görülmüştür. Ayrıca, kamu bankalarında çalışanların diğer banka çalışanlarına göre daha yüksek mobbing algısı ve daha düşük adalet algısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

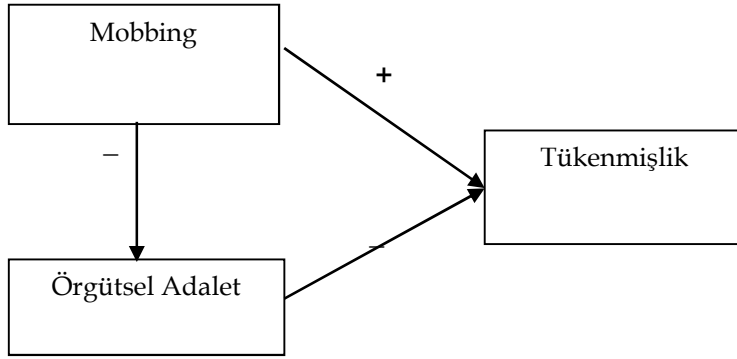
Anahtar Kelimeler: Mobbing, Örgütsel Adalet, Tükenmişlik, Bankacılık Sektörü

1. GİRİŞ

Bankalar kâr amaçlı işleyen örgütler olup finansal sistem içerisinde finansal varlıkların tedavülüne aracılık yapan en önemli aktörlerdir. Bu bağlamda ekonomiye katkıları yadsınmaz. Özellikle son dönemlerde bankalar yastık altı diye tabir edilen maddi kaynakları dahi kendisine çekebilmekte ve vatandaşların her türlü finansal işlemlerini kendileri vasıtasıyla gerçekleştirmelerini sağlayabilmektedirler. Bu bağlamda bankaların müşteri potansiyeli her geçen gün daha da artmaktadır. Banka çeşitleri ve sayılarının artmasıyla rekabet ortamı daha da zorlaşmaktadır. Bu ortamda müşteri memnuniyetinin hayati önem taşıması anlaşılır bir durumdur. Ancak burada bahsi geçen sadece dış müşteri tatmini olmamalı aynı zamanda iç müşteri tatmini de ele alınmalıdır. Zira dış müşteri tatmini diğer parametrelerle birlikte iç müşteri tatmini ile sağlanabilmektedir. Globalleşmenin ve sürekli gelişen teknolojinin beraberinde getirdiği aşırı rekabet, işletmeler için bir tehdit oluşturmaktadır. İşletmelerin bu ortamda hayatta kalabilmeleri ise insan kaynaklarını en etkin şekilde kullanmalarına bağlıdır. Ayrıca meseleye entelektüel sermaye açısından bakıldığında eğitilmiş ve deneyimli personelin bankada tutulması hayati önem taşımaktadır.

Birçok çalışmada mobbing, örgütsel adalet ve tükenmişlik kavramları ayrı ayrı veya farklı kombinasyonlarda ele alınmış olmalarına rağmen, araştırma konusu olarak bu üç kavram; aynı anda ve bankacılık sektöründe çalışılmamıştır. Bu araştırma, bankacılık

sektöründe çalışanların mobbing, örgütsel adalet ve tükenmişlik algı düzeylerini ortaya koymayı amaçlamaktadır (Şekil-1). Bu çalışmanın araştırma sorusu; Banka çeşitlerine göre, mobbing, örgütsel adalet ve tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık var mıdır? Şeklinde dir. Bu araştırma sonucunda elde edilecek bulguların bankacılık sektöründeki karar vericilere ve ilgili akademisyenlere faydalı olacağı değerlendirilmektedir.



Şekil 1: Çalışmanın Modeli

2. LİTERATÜR TARAMASI

Psikolojik bir sorundan kaynaklanan ve bir işyeri hastalığı olarak da kabul edilebilecek mobbingin (işyerinde psikolojik taciz) başlangıçta işyerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülmüş, Ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve istifa ederek işyerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görüldüğü (Tınaz, 2006) sonucuna varılmıştır. Literatürde mobbingin ortaya çıkmasına kaynaklık eden pek çok faktör belirtilmektedir. Yapılan birçok araştırma mobbingin nedenlerinin bireysel ya da örgütsel olabileceğini ortaya koymaktadır (Acar ve Dünder, 2008; Gül, 2009; Özmete, 2011). Özellikle günümüzde artan işsizlik oranları, sık görülen ekonomik krizler nedeniyle firmaların küçülme eğilimleri ve yeni kariyer teorilerinin oluşturduğu firma içi rekabet ortamı mobbing davranışlarını önemli oranda artırmıştır (Leymann, 1990). Bunların yanı sıra psikolojik şiddetin nedenleri arasında özellikle; örgütsel yapı ve kültürden kaynaklanan nedenler, psikolojik şiddeti uygulayanların ve psikolojik şiddete hedef olanların kişilik özelliklerinden kaynaklanan nedenler ve toplumsal norm ve değer yargılarından oluşan nedenler önemli bir yer tutmaktadır (Demirci vd., 2007). İlave olarak, örgütün de sosyal açıdan da birçok zarara uğradığını ifade etmek mümkündür. Çünkü örgüt üyeleri çalışma şartlarından ve örgüt ikliminden memnun değil ve çeşitli yollarla taciz türü davranışlara maruz kalıyorsa, bu tür hareketleri ve işyerindeki koşullarını dışarıda anlatmaktadır. Bu da sonuçta, firmanın sosyal çevresindeki itibarını ve saygınlığını zedelemektedir (Demirtaş, 2014). Einarsen ve arkadaşlarının (1994) da ifade ettiği gibi örgütlerde yaşanan mobbing, bireylerin iş performansları, yıldırma sonucu oluşan psikolojik rahatsızlıklar ve sorumluluk düzeyleri üzerinde önemle bir girdi sağlamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin bu yönde bir çalışma ortamı içerisinde örgütün faaliyetlerini yönlendirmesi önem arz etmektedir.

Psikolojik şiddetin iş hayatında çok önemli bir sorun olduğu ortadadır. İş yerlerinde çalışanların maruz kaldıkları bu tür psikolojik/duygusal şiddet davranışları kişilerde tükenmişlik duygusu meydana getirmektedir (Ardıç ve Polatlı, 2008). İnsanlarla yüz yüze

ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı meslek gruplarında (eğitim, sağlık, bankacılık vb.) daha sık karşılaşılan duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve düşük kişisel başarı (low personal accomplishment) boyutları ile ele alınan tükenmişlik, “mesleki bir tehlike” olarak nitelendirilmekte ve “başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak ifade edilmektedir (Arı ve Bal, 2008).

Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünüdür (Gürboyoğlu, 2009). Adalet konusunda oluşan olumsuz algılamalar, başta çalışanların motivasyonu olmak üzere örgütün genel performansı üzerinde negatif etkiler meydana getirebilmektedir (French, 1970). Ayrıca, Şimşek vd. (2011) tarafından da ifade edildiği üzere, çalışanların kendi performanslarıyla diğer çalışanların performanslarını kıyaslayarak elde ettikleri; para, sosyal statü ve prestije göre davranışlarını değiştirdikleri gözlenmektedir.

Bir çalışma ortamında kişinin meslektaşları, ast ya da üstleri tarafından hedef alınarak işten soğutulmasına, verimliliğinin azaltılmasına, istifa etmesine ya da emekli olmasına yönelik harcanan her türlü çabaya “mobbing davranışı” denmesi doğru olacaktır. Bu davranışlar tekrarlı bir biçimde kişiyi küçük düşürmeye, doğrudan ya da dolaylı olarak saldırılarak olumsuz yönde etkilemeye yöneliktir. Buradan hareketle mobbingin bireyin huzurunu bozduğu, performansını düşürdüğü, psikolojik olarak kişide kalıcı zararlar oluşturduğu görülmüştür (Kırel, 2007). Tükenmişliği bireyin kronik bir şekilde işine adapte olamaması durumu olarak tanımlanmış, tükenen bireyin enerjisini, sevkini ve tutkusunu kaybettiğini ve stres içinde olduğunu dolayısıyla olumsuz tavır halini takındığı vurgulanmıştır (Maslach vd., 2001). Buradan hareketle araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde ifade edilebilir:

Hipotez 1: Mobbing ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Burada özellikle üzerinde durulması gereken noktalar “iş başarısı” ve “iş tatmini” kavramlarıdır. Tükenmişliğin başarı ve tatminle doğrudan alakalı olduğuna yukarıda değinilmişti. Bu bağlamda örgütsel adalet algısının da başarı ve iş tatmin algılarını etkilediği göz önüne alındığında, bu iki kavramın yani “örgütsel adalet” ve “tükenmişlik” kavramlarının birbirleriyle ilişkili olduğu belirtilebilir. Adaletsizlik algısı örgüt içerisinde gelişmeye başladığında, işgörenleri arasında farklı biçimlerde etik olmayan iletişim biçimleri ve davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Bu oluşum, kişilerarası mobbing sürecinin gelişmesine neden olabilmektedir. Mobbing ile ilgili çoğu araştırmada, nedensel etmenler olarak faillerin (mobbing uygulayıcıları) ve kurbanların (mobbinge maruz kalanlar) temel alındığı da görülmektedir (Utkutuğ ve Öztürk, 2012). Bu açıklamadan sonra araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde ifade edilebilir;

Hipotez 2: Mobbing ile örgütsel adalet arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Mobbing-tükenmişlik ilişkisiyle beraber örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında da bir ilişki olduğu söylenebilir (Eroğlu, 2009). Bundan dolayı örgütsel adalet algısı; örgütsel bağlılık, iş tatmini, liderlik tarzlarının değerlendirmesi, iş performansı, işten ayrılma, işten çıkarılmaya karşı tepkiler, eleştirilere gösterilen tepkiler, örgütteki adaletsizliklere karşı tepkiler gibi birçok davranış ve tutumla ilgilidir (Cole ve Flint, 2004). Yukarıdaki açıklamalardan sonra araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir;

Hipotez 3: Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Hipotez 4: Mobbing ve örgütsel adalet tükenmişlik üzerinde anlamlı düzeyde etkilidir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi: Modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 35 soruluk bir anket kullanılmıştır. Diyarbakır, Batman ve Mardin ilinde bulunan faaliyet gösteren devlet bankası, özel banka ve katılım bankası çalışanlarına, katmanlı rastgele yaklaşık 750 anket dağıtılmış, 533 anket geri dönmüş, 10 anket eksik bilgilerden dolayı analiz dışı bırakılmış ve analizler için toplam 523 anket kullanılmıştır. Araştırma kapsamına alınan örneklem grubun yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, iş tecrübesi ve ünvanlarına ilişkin veriler incelendiğinde, devlet bankalarının oranı % 40 (214), özel bankaların oranı % 25 (126) ve özel katılım bankalarının oranı ise %35 (183)'tir. Cinsiyete göre de katılımcıların %64'ü erkek, %36'sı ise bayandır.

Veri Toplama Araçları: Verilerin toplanmasında, demografik bilgiler formu dışında, çalışanların iş memnuniyeti, yönetici desteği ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla üç ayrı ölçek'ten yararlanılmıştır.

a) **Demografik Bilgiler Formu:** Kurum çalışanlarına ait demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu ankette; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, iş tecrübesi, çalışan birim ve iş unvanı gibi özellikler yer almaktadır.

b) **Mobbing Ölçeği:** Einarsen ve Raknes'in (1997) geliştirdiği mobbing ölçeği daha sonra Einarsen, Hoelb ve Notelaersa (2009) tarafından düzelterek tekrar uygulama alanına sokulmuştur. Ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu yapılan birçok araştırmada kanıtlanmıştır. İngilizce olan orijinal ölçeğin ifadeleri önce Türkçe'ye çevrilmiştir. Her bir ifadeye beş şıklı Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) ara sıra, (4) çoğu zaman ve (5) her zaman şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.93 olarak bulunmuştur. Normal dağılım için çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

c) **Tükenmişlik Ölçeği:** (Copenhagen Burnout Inventory): Çalışanların tükenmişlik düzeyini ölçmek için Kristensen ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen bu ölçek, Türkçeye Kula (2011) tarafından uyarlanmıştır. 7 sorudan oluşan bu ölçekte beş'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Sorulara verilen cevaplar, (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sıklıkla ve (5) çok sık şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.91 olarak bulunmuştur. Normal dağılım için çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

d) **Örgütsel Adalet Ölçeği:** Niehoffand Moorman (1993) tarafından hazırlanarak, 6 soru ile ölçülmüştür. İngilizce olan orijinal ölçeğin ifadeleri önce Türkçe'ye çevrilmiştir. Çalışanların örgütlerinin ortamını ne denli adil algıladıklarını ölçmek için yanıtlayıcılara genel olarak çalışanlara nasıl davranıldığını soran ifadeler sunulmaktadır. Her bir soruda beş şıklı Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.85 olarak bulunmuştur. Normal dağılım için çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

Verilerin Analizi: Verilerin analizi için SPSS 18.0 istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde, frekans analizi, parametrik (t-testi, ANOVA) fark testleri, korelasyon ve regresyon testleri kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır.

4. BULGULAR

Çalışmanın arasındaki ilişkiler Tablo-1’de verilmiştir.

Tablo 1: Öğrenme Kapasitesi, Memnuniyet ve Performans arasındaki İlişki

		1	2	3
1. Mobbing	Spherman Correlation Coefficient	1	-180**	,346**
2. Örgütsel Adalet			1	,-229**
3. Tükenmişlik				1

** p<0.001

Sonuçlar incelendiğinde, mobbing ile tükenmişlik arasında pozitif doğrusal ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısının tükenmişlik ile negatif doğrusal ilişki içinde olduğu görülmüş olup, araştırma hipotezlerinden H₁, H₂ ve H₃ hipotezlerinin desteklendiğini ifade etmek mümkündür.

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R ²	Bağımsız Değişken	B	β	t	p	VIF
Tükenmişlik	0.17	Mobbing	.150	.341	8,77	0.000	1.02
		Örgütsel Adalet	-.215	-.178	-4,57	0.000	1.02

Not: Modelde, Durbin Watson: $1.5 < d = 1.88 < 4$ olduğu için otokorelasyon söz konusu değildir.

Tablo 3’te görüleceği üzere mobbing ve örgütsel adalet değişkenleri (tükenmişlikteki) toplam varyansın %17’ini açıklamaktadır. Dolayısıyla H₄ hipotezi de kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Geçmişe oranla günümüzde yaşanan hızlı teknolojik ve inovatif değişimler birçok alanda olduğu gibi örgütsel alanda da yenilikleri gerektirmekte ve bilgiye dayalı yaklaşımlarla insan faktörünün ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama yolunda organizasyonlar çalışanlarını mutlu, huzurlu ve psikolojik açıdan da tatmin olabilecekleri bir iş ortamı meydana getirmek için yapılması gereken uygulamaları daha çok ön planda tutmaya başlamışlardır. Modern yönetim unsurlarının ön planda tutulduğu, bireysel ve örgütsel çıktılar adına uygun bir çalışma ortamı ile bilgiye dayalı yaklaşımların ön planda olduğu örgütlerde bu yönde pozitif geri beslemelerin alınacağı ortadadır. Böyle bir iş ortamının meydana getirilmesinde etkili olan üç temel unsur mobbing, tükenmişlik ve örgütsel adalet şeklinde sıralanabilir. Bu çalışmada söz konusu üç olgu ile bunlar arasındaki ilişkiler inceleme konusu yapılmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar, literatürden yararlanılarak kurulan hipotezleri destekler nitelikte bulunmuş, mobbing ve örgütsel adalet arasında negatif yönlü, mobbing ve tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında da negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırma da ayrıca, mobbing ve örgütsel adaletin

tükenmişliği anlamlı düzeyde etkilediği gözlenmiştir. Nihayet araştırmadan elde edilen sonuçların mevcut literatürdeki bulgularla paralellik gösterdiğini belirtmek mümkündür (Maslach vd., 2001; Utkuğlu ve Öztürk, 2012; Eroğlu, 2009; Zapf ve Gross, 2001; Tınaz, 2006; Shallcross vd., 2010; Yeniçeri vd., 2009).

Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre; kamu bankalarında çalışanların özel banka çalışanlarına göre daha yüksek mobbing algısı ve daha düşük adalet algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Kanımızca, bunun nedenleri arasında özel bankalara oranla kamu bankalarında çalışan personel arasındaki güç ve politika mücadeleleri, meslekte ilerleme ve yükselmeye liyakat yerine siyasal etkenlerin ön planda olması, kişisel ilişkilerin ve yöneticilerin emirlerine itirazsız itaat etme alışkanlıkları gibi çeşitli faktörler önemli rol oynamaktadır. Bunlara ek olarak, yenilik ve değişimlere uyum sağlasa bile kamu bankalarında örgütsel yapıların halen 30 yıl önceki hiyerarşik şekliyle sürdürülüyor olması da böyle bir sonuçla karşılaşılması adına önemli bir faktör olarak dikkate alınabilir. Bir diğer sonuç Ramirez vd. (1996) çalışma sonuçlarına benzer olarak 20-30 yaş aralığında olanların diğer yaş gruplarına göre daha düşük adalet duygusuna sahip olmaları ve lisansüstü eğitim düzeyindekilerin daha yüksek mobbing ve tükenmişlik algılamalarıdır. Bunda da özellikle bilgi donanımlı ve örgütlerinden daha fazla beklenti içerisinde olan banka bireylerinin hem kariyerleri açısından hem de diğer bireysel gelişim planları kapsamında bazı uygulamaları yetersiz bulması ve bu kısıtlı imkânların da adaletli şekilde kendi yaş gruplarına az sunulduğu şeklinde bir algıya sahip olmalarından ileri geldiği düşünülmektedir. İlginç bir diğer bulgu ise, 20 yıldan fazla iş deneyimine sahip olanların kendilerini daha yüksek mobbing'e maruz kaldıkları yönünde değerlendirmeleri olmuştur. Bu durumun temel nedeni; iş deneyimi fazla olanların yaşlarının da fazla olmasından kaynaklı daha çok saygı beklentisinde olması ve bu yönde de geri beslemeler alamaması ve aynı zamanda bu sektörde yaşlarına bağlı olarak bu tür personelin daha verimli olduğu düşünülen genç personelle yer değiştirmesi şeklinde uygulamalarla karşılaşmalardan kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bu bulgu yapılan benzer çalışmalardaki tespitlerle paralellik arz etmektedir (Kirwan ve Armstrong 1995, Goldberg vd., 1996).

Araştırmadan elde edilen bir başka bulgu; inceleme konusu bankalardaki şef düzeyinde görev yapan orta kademe yöneticilerin, diğer yönetici ve memurlara oranla daha yüksek tükenmişlik algısına sahip olmalarıdır. Buna neden olarak bu kişilerin konumları gereği, hem üst düzey yöneticiler hem de diğer kademelerle daha sık ve doğrudan etkileşim içinde bulunmaları sonucu iş stresi altında ezilmeleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca operasyon biriminde çalışanların diğer birimlere (özellikle pazarlama birimi) göre daha düşük adalet algısına sahip olmalarının nedeninin, bu birimdeki personelin daha çok operasyonel seviye örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken gösterdikleri üstün gayretin diğer birimlerce gösterilmemesinden kaynaklı bir adaletsizlik şeklinde algıya dönüşmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Operasyon birimleri gişe arkasında çalışan ve genellikle evrak işlemleriyle uğraşan birim olup bu birim çalışanlarının müşteri ve ürün hedefleri bulunmamaktadır. Pazarlama birimi ise, kredi veren ve mevduat toplayan bir birim olduğu için bu birimde çalışanların bireysel ve birim olarak hedefleri bulunmaktadır. Birçok bankada bu hedefleri gerçekleştiren kişi ve birimler performans değerlendirme sistemi sonucu prim teşvik sisteminden yararlanabilmektedir. Dolayısıyla operasyon birim çalışanlarının, pazarlama birim çalışanlarına göre daha az ücret veya prestije sahip olduğunu da ifade etmek mümkündür.

İlave olarak, Diyarbakır bankalarında çalışanların diğer iki küçük şehre göre yüksek tükenmişlik bildirmelerinin temelinde, bu ilin diğer iki şehre göre daha büyük olması ve büyük şehirlerde yaşayan insanların geçim sıkıntısı, trafik, aşırı gürültü vb. nedenlerle

küçük şehirlere oranla daha çok böyle bir algıya sahip olmaları yatmaktadır. Bankacılık sektöründeki çalışanlar diğer sektörlerle kıyaslandığında her ne kadar büro ortamında olsa bile iş stresi, iş yoğunluğu ve yoğun çalışma saatleri birçok çalışanı etkilemektedir. Mevcut çalışma bulgularında olduğu gibi bayanların erkeklere göre düşük adalet algısı içerisinde olması genel olarak kültürel bir durumun sonucu olarak erkek egemen bir toplum olmasından da kaynaklanabilir. Son olarak, diğer bazı çalışmalarda da olduğu gibi (Schweitzer, 1994; Yaman ve Urgan, 2002) cinsiyete göre mobbing algılama düzeyleri arasında bu çalışma sonuçları kapsamında da bir farklılık görülmemiştir.

Mevcut çalışmanın uygulamalı analizlerle özellikle yoğun iş temposu içerisinde çalışan ve düşük adalet algısı ve yüksek mobbing hissedilen bankacılık sektöründe yapılmış olmasının diğer araştırma ve uygulayıcılar açısından önemli kazanımlar sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ancak, bu çalışmanın Güney Doğu Anadolu bölgesi ile sınırlı kalması ve sınırlı sayıda anket uygulanmış olması temel bir kısıt oluşturmaktadır. Ayrıca diğer anket çalışmalarında da olduğu gibi, çalışanların algısına dayanması da çalışmada bir kısıtlılık oluşturmaktadır.

İlave olarak benzer şekilde yapılacak olan diğer çalışmalara, mevcut çalışma değişkenlerine işten ayrılma niyeti (turnover intention), bireylerin duygu düzenleme kabiliyeti (emotion regulation) ve iş stresi gibi değişkenler ilave edilerek yeni modeller kurmak suretiyle araştırma yapmaları önerilmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmada mobbing ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu tespit edilirken, örgütsel adalet algısının tükenmişlik ile negatif yönlü doğrusal ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca tüm bankalarda çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında herhangi bir farklılık tespit edilememiş olup, kamu bankalarında çalışanlarının diğer banka çalışanlarına göre daha yüksek mobbing algısı ve daha düşük adalet algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKLAR

- Acar, A.B. ve DüNDAR, G. (2008), "İşyerinde Psikolojik Yıldırıma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37, 51-59.
- Ardıç, K., Polatçı, S. (2008). "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Goü Örneği)", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 2, 69-96.
- Arı, S. G. ve Bal Ç. E. (2008). "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *Yönetim ve Ekonomi*, 15, 1, 131-148.
- Cole, N.D. ve Flint, D.H. (2004). "Perceptions of Distributive and procedural Justice in Employee Benefits: Flexible Versus Traditional Benefit Plans", *Journal of Managerial Psychology*, 19, 1, 19-40.
- Demirci, M. K., Özler, E. D., Girgin, B. (2007). "Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri-Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama", *Journal of Azerbaijani Studies*, 10, (3-4), 13-39.
- Demirtaş, Ö. (2014). "İşyerlerinde olumsuz durumları ifşa etmenin etik iklim üzerindeki etkisi: Yıldırma algısının moderatör rolü", *İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi*, 43,1, 136-156
- Einarsen, S., Raknes, B. ve Matthiesen, S.B. (1994), "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Explatory Study". *European Work and Organizational Psychologist*, 4, 4, 381-401.
- Eroğlu, G. Ş. (2009). "Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- French, W. (1970). "The Personnel Management Process: Human Resources Administration", *Houghton Mifflin Company*, Boston.
- Goldberg R.BossRW, Chan L vd., (1996) Burnout and its correlates in emergency physicians: four years' experience with a Wellness booth. *Academy of Emerging Medicine*, 3:1156-64.
- Gül, H. (2009). "İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma". *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8, 6, 515-520.
- Gürboyoğlu, J. (2009). "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri", *Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir*.
- Kirel, Ç. (2007). "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 2, 317-334.
- Kirwan M.ve Armstrong D (1995). "Investigation of burnout in a sample of British general practitioners". *British Journal of Gen Practice*, 45: 259-60.
- Kristensen, T.S., Borritz, M., Villadsen ve, E., Christensen, K.B. (2005). "The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout", *Work and Stress*, 19 (3), 192-207
- Leymann, H. (1990). "Mobbing and psychological terror at workplaces". *Violence and victims*, 5, 2, 119-126.
- Maslach, C., W.B. Schaufelive M.P. Leiter. (2001). "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, 52, 1, 397-422.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 527-556.
- Özmete, E. , (2011). "İş Yaşamında Mobbing (Psikolojik Yıldırma) Gerçeği ve İnsan Hakları", Şubat, *Anahtar*, 23, 40-45.
- Ramirez A.J, Graham J, Richards M.A vd., (1996) "Mental health of hospital consultants: The effects of stress and satisfaction at work". *Lancet*, 347, 724-728.
- Schweitzer B. (1994) "Stress and burnout in junior doctors". *South African Medicine Journal*, 84, 352-354.
- Shallcross, L., Ramsay, S., ve Barker, M. (2010), "A Proactive Response to the Mobbing Problem: a Guide for HR Managers". *New Zealand Journal of Human Resource Management*, 10, 1, 27-37.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci T., Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 7. Baskı, Gazi Kitabevi, İzmir.
- Tınaz, P. (2006). "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz", *Çalışma ve Toplum*, 3, 11-22.
- Utkutuğ, Ç. P. ve Öztürk, Z. (2012). "Örgütsel Adalet Algısının Mobbing İle İlişkisi", 3rd *International Conference on New Trends in Education and Their Implications*.
- Yaman H, ve Ungan M (2002) Tükenmişlik: Aile hekimliği asistan hekimleri üzerine bir inceleme. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17, 49, 37-44.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. Seçkin, Z. (2009). "Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *KMU İİBF Dergisi*, 11, 16, 83-99.
- Zapf D. ve Gross C (2001), "Conflict escalation and coping with work place bullying: A replication and extension". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4, 497-522.

EŞ-DOST KAYIRMACILIĞININ (KRONİZM) ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİLERİ: ORTA ÖLÇEKLİ İMALAT İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Ahmet DİKEN
Necmettin Erbakan Üniversitesi
SBB F, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
adiken@konya.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ
Necmettin Erbakan Üniversitesi
UBY, Bankacılık Bölümü Öğretim Üyesi
merdirencelebi@konya.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. A. Aslan ŞENDOĞDU
Necmettin Erbakan Üniversitesi
UBY, Bankacılık Bölümü Öğretim Üyesi
asendogdu@konya.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada adam kayırmacılığının bir boyutu olan kronizm ele alınmıştır. Amaç kronizm ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemektir. Kayırmacılığın, örgütsel ilişkilere zarar vererek, çalışanlar arasındaki ilişkileri zayıflatması, güven unsurunu olumsuz yönde etkilemesi, iş ortamında genellikle başarısızlığa neden olması ve bunlara bağlı olarak çalışanların iş tatminini olumsuz etkilemesinden dolayı böyle bir algının varlığının tespiti önem arz etmektedir. Örneklem olarak Konya Sanayi Odası'na kayıtlı, en az 10 yıllık geçmişi olan, aile işletmesi özelliği taşımayan, orta ölçekli 5 mobilya imalat işletmesi seçilmiştir. Veriler bu işletmelerde en az iki yıl ve daha uzun süredir çalışan 280 işgörenen anket tekniği ile toplanmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde kronizmin çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz işten ayrılma niyetleri üzerinde ise olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Adam kayırmacılık, kronizm etkisi olduğu, iş tatmini, işten ayrılma niyeti.

Giriş

Küreselleşmenin etkisiyle günümüz işletmecilik anlayışı oldukça değişmiştir. Yoğun biçimde kendisini hissettirmeye başlayan rekabet ortamı, işletmeleri sürdürülebilirliklerini sağlamada pek çok arayışa ve yeniliğe itmektedir. İşletmeler gerek yerel gerekse küresel pazarlarda yaşamlarını sürdürebilmek için çok fazla çaba harcamak zorundadırlar. İşletmecilikteki değişim anlayışının günümüzde ulaştığı nokta: esnek, yenilikçi, kendini yerel pazarlarda sınırlamayan, ar-ge ye büyük önem veren, iç ve dış müşteriye odaklanan, ekip çalışmasına ağırlık veren ve özellikle de insan kaynağının veriminden maksimum düzeyde istifade etmeye çalışan bir işletmecilik anlayışıdır. İşletmecilik anlayışındaki bu değişim insan kaynakları yönetimini ön plana çıkarmıştır. Dolayısıyla çalışanların iş tatminini artırma ve örgütsel bağlılığı devamlı kılmayı öncelikli hale getirmiştir. Bunu sağlamada ise adil olma ilkesi hayati önem taşımaktadır.

İşletmelerde kurumsal kültür, gerçek başarıyı takdir etme, çalışanları yaptıkları işe, performanslarına ve işletmeyi geliştirme yönündeki çabalarına göre değil de adam kayırma doğrultusunda şekillendiği takdirde, diğer çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarına inanmaya başlamaktadır. Bu koşullar altında da ortaya çıkan güven eksikliği

ise iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir (Vural, Sohodol, 2004: 330). Adam kayırmanın var olduğu bir işletmede, kayırılan çalışan için işler güzel şekilde giderken diğer çalışanlar kendilerini kurum içinde ikinci sınıf olarak hissetmeye başlamakta, bunun sonucunda verimleri düşmekte ve aidiyet duygusundan uzaklaşarak yeni iş arayışı içine girmektedirler. Bu ise işletme açısından nitelikli işgücünü kaybetme ve olumsuz bir gösterge olarak işgören devir oranını artırıcı etki yapmaktadır.

Adam Kayırmacılık ve Kronizm

Kayırmacılık olgusunun, insanların topluluk halinde ve örgütlü biçimde yaşamaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkma ihtimalinin yüksek olduğu söylenebilir. Başka bir deyimle kayırmacılık insanlık tarihi boyunca var olagelmıştır. Farklı yerlerde değişik dönemlere ait ele geçirilen arkeolojik bulgular, yönetimde kayırma uygulamalarının antik çağlara kadar uzandığını göstermektedir (Çarıkçı ve Arslan, 2010: 27). Köklü bir geçmişe sahip olan kayırmacılık önemini günümüzde de sürdürmekte ve çağdaş yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde bile kendine yer bulmaktadır (Erdem vd., 2013: 53).

Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri veya arkadaşlık-dostluk ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine “adam kayırmacılık” adı verilmektedir (Pektaş, 1999). Türk Dil Kurumu’nun Türkçe sözlüğüne göre; (1983: 671) kayırmacılık, işletmede çalışan bireylerin ya da kamudaki memurun yakınlarını yasadışı biçimde ve haksız yere kollamasıdır. “İltimas”, “himmət etme” ve halk dilinde kullanılan “torpil” kavramlarıyla eş anlamlıdır (Büte, 2011: 385).

Adam kayırma ve çeşitleri üzerine yapılan tanımlamalar kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Yerli literatürde eş-dost kayırmacılığı (kronizm) (Aközer, 2003: 14; Asunakutlu ve Avcı, 2010: 96) olarak ifade edilirken, yabancı literatürde ise buna “favoritizm veya favorizm” denmektedir. Siyasi düşünceden dolayı birilerinin kayırılması “cronyism” olarak tanımlanmaktadır. Kan bağından dolayı kayırma ise akraba kayırmacılığı yani “nepotizm” olarak adlandırılmıştır (Araslı ve Tümer, 2008: 1238-1239). Ayrıca aynı kabile veya aşiretten insanların kayırılması eğilimi söz konusu ise buna “Tribalizm” (Tribalism) denmektedir (Loewe vd. 2007: 21).

Kronizm genellikle (Boadi, 2000; Khatri ve Tsang, 2003; Yan ve Bei, 2009) eş dost kayırmacılığı olarak tanımlanmasına rağmen, literatürde favoritizm ve kronizmi tanımlamada farklılıklar bulunmaktadır. Bazı yazarlar favoritizmi, genel kayırmacılık olarak kabul etmiş ve kronizm olgusunu favoritizm kapsamında değerlendirmişlerdir (Karataş, 2013: 22). Örneğin Aydoğan (2012: 4577); kronizmi favoritizmin bir türü olarak ele almış ve kronizmi eş-dost kayırmacılığı şeklinde tanımlamıştır. Büte (2011: 386) ise eş-dost kayırmacılığını favoritizm olarak kabul etmiştir. Araslı ve Tümer de (2008: 1239) favoritizmi arkadaş ve tanıdıklara istihdam ve kariyer gibi kararlarda özel ayrıcalık sağlanması olarak tanımlamışlardır. Kronizmde kayırılan kişi akraba değil, eş-dost, arkadaş ve benzeri kimselerdir (Aktan, 2001: 57). Grup üyelerini, arkadaş çocuklarını ve iş arkadaşlarını kapsayan kronizm, nepotizmden daha geniş bir terimdir (Boadi, 2000: 198). Nepotizmde, mensubiyete dayalı zorunlu bir durum söz konusudur ve birincil ilişkilerin ana teması olan duygusallık hâkimdir. Kronizmde ise yaşanan çevredeki kişiler ile olan bağların ve baskıların gizil etkisi ile yani dışlanmak kaygısı ile yapılan kısmen duygusal boyutun varlığından bahsedilebilir (Karataş, 2013: 25).

Kronizmin İş Tatmini İle İlişkisi

İşletmelerde kayırmacılık uygulamaları, alt kademe çalışanlarla üst yönetim arasında yaşanan ilişkilerin yanında alt kademe çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri de etkilemektedir. Yani kayırmacılık sonucu yönetime yakın elemanlar ve yönetime uzak

elemanlar şeklinde iki kutuplu bir çalışan profili oluşmakta ve iki kutup arasında birbirine olan güvensizlik duygusu hâkim unsur haline gelmektedir. Niteliksiz işgörenlerin vasıflı işgörelere göre kayırıldığı bir ortamda eşgüdüm halinde çalışma ve bilgi paylaşımı gibi etkileşimler olmayacağından, işgücü performansı olumsuz olarak etkilenecektir (Karataş, 2013: 58-59).

İnsan kaynakları uygulamalarında nitelik yerine başka faktörlerin ön plana çıkması işgören kalitesini ve performansını düşürerek işletme faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. İş tatminini olumsuz etkileyen ve istihdam ile iş yerinde çeşitliliği ortadan kaldıran nepotizm ve kronizmin iş ahlakına olan zararları literatürde ortaya konulmaya çalışılmıştır (Chandler, 2012:1 01). Araslı ve Tümer (2008) ile Chandler (2012) yapmış oldukları araştırmada kronizmin iş stresini artırdığı ve iş tatminini azalttığı saptanmıştır. Büte de (2011), insan kaynakları uygulamaları ile işverene güven ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki belirlemiştir. Yine Büte'nin (2011: 402) yaptığı araştırmada, kayırmacılık biçimlerinden "nepotizm" ve "kronizm" ile işverene güven, motivasyon ve iş tatmini arasında anlamlı ancak ters yönlü ilişki bulunmuştur. Yani çalışanlar arasında nepotizm ve kronizm arttıkça işverene güven, motivasyon ve iş tatmini azalmaktadır. Kronizm, diğer kayırmacılık türleri ile beraber örgütsel performansı azaltmakta ve iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Sadozai vd., 2012: 766). Asunakutlu ve Avcı da (2009) terfi ve işlem kayırmacılığının; ücret tatmini, yükselme olanakları ve yönetimden tatmin ile negatif ilişkisi olduğunu tespit etmiş ve işgörelerin kayırmacılık algılarının yönetimden tatmin ve yükselme olanakları konusuna odaklandığını vurgulamışlardır. Bu bağlamda hipotezimiz, H₁: Kronizmin çalışanların iş tatmini üzerinde negatif etkisi vardır şeklinde geliştirilmiştir.

Kronizmin İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi

Çalışanların, elde ettikleri kazanımları, (ücret, prim, terfi vb.) örgüte sağladıklarını düşündükleri katkıya eşdeğer bulmamaları duygusal kırılma noktasının başlangıcı olmakla kalmayıp, çalışanların işe karşı ilgisiz olması hatta işten ayrılmasına kadar geniş bir yelpazede sonuç doğuracaktır (Yeniçeri vd., 2009: 86-89). Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olması durumu, çalışanları adil olmayan bir ortamda çalıştıkları düşüncesine iter. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği, iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve performansı olumsuz etkiler, özellikle ücret sisteminin de birilerini kayıracak şekilde olması, çalışanların örgütten kopmasına yol açar (Büte, 2009: 738). İşgörel ücret, izin, çalışma koşulları, terfi olanakları ve yöneticilerin yaklaşımları gibi etkenleri göz önünde bulundurarak diğer işgörellele kendilerini karşılaştırdıklarından eşitsizlik ya da kayırmacılık algılamaları halinde işe ve işletmeye karşı algılarını ve davranışlarını değiştirerek işten ayrılma sürecine girecektir. Çünkü kendilerine ve emeklerine değer verilmediği bir ortamda çalışıp özgüven yitirmektense, yönetici ile ilişkileri sonlandırmak daha kolaydır. Araslı ve Tümer (2008), kronizmin işverene güveni ve motivasyonu azalttığını ve işten ayrılma niyetini artırdığını tespit etmişlerdir. Kayırmacılığın "nepotizm" ve "kronizm" biçimleri ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kayırmacılık uygulamaları arttıkça işten ayrılma eğilimi de artmaktadır (Büte, 2011: 402). Bu bağlamda hipotezimiz, H₂: Kronizmin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır şeklinde geliştirilmiştir.

Çalışmanın Metodu

Bu çalışmada Konya ili orta ölçekli mobilya üreticisi işletmelerde çalışan iş görelin kronizm algısının iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İşletmelerde kronizm uygulamasının durum analizinin tespitini hedefleyen bu çalışmanın

araştırma evreni olarak, Konya Sanayi Odası'na kayıtlı, mobilya sektöründe faaliyet gösteren, en az 10 yıllık geçmişi olan, orta ölçekli ve aile işletmesi özellikleri taşımayan işletmeler seçilmiştir. Konya Sanayi Odası'na kayıtlı 23 mobilya üreticisi işletme bulunmaktadır. Yukarıda belirtilen özellikleri taşıyan ise toplamda 8 işletmedir. Bu işletmelerden 3 tanesi görüşmeyi kabul etmemiştir. Kalan 5 işletmede en az iki yıl ve üzeri süredir istihdam edilen çalışanlardan Temmuz-Eylül 2014 tarihleri arasında veri toplanmıştır. Araştırma verilerinin en az 2 yıldır aynı işletmede çalışanlardan toplanma nedeni ise, işletmeye yeni girenlerin örgüt kültürüne ve kayırmacılığa ilişkin detaylı bilgi sahibi olamayacakları düşüncesidir. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışanlara 400 anket formu dağıtılmış ve cevaplamaları istenmiştir. Ancak 295 anket formu geri dönmüştür. 15 anket formu eksik doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır (bkz. Tablo 1). Kalan 280 anket formu veri tabanını oluşturmuştur. Veri tabanı olan örneklem grubu, tüm evrenin % 70'ini temsil etmektedir.

Tablo 1. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Özellikleri

	Yaşı	Çalışan Sayısı	Araştırmada kullanılan toplam anket sayısı
A işletmesi	11	74	23
B işletmesi	16	93	57
C işletmesi	18	87	49
D işletmesi	20	130	71
E işletmesi	25	145	80

Verilerinin toplama aracının seçiminde önce ilgili literatür incelenmiş ve bu araştırma için en uygun ölçek belirlenmeye çalışılmıştır. Anket sorularının anlaşılır ve kısa olmasına özen gösterilmiştir. Anket soruları dört kısımdan oluşturulmuştur. Birinci kısımda katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular; ikinci kısımda, katılımcıların kronizm algılarını ölçmeye yönelik 21 soru yer almaktadır. Bu ölçeğin soruları hem Abdalla vd., (1998:564-566) tarafından; hem de Ford ve McLaughlin (1985:57-61) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye çevirisi Büte ve Tekarslan (2010: 1-21) ile Asunakutlu ve Avcı (2010: 93-109) tarafından yapılmıştır. Yazarların ele aldıkları ölçek; işlem kayırmacılığı, terfide kayırmacılık ve işe alma sürecinde kayırmacılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlara ek olarak ücret kayırmacılığı ve performans değerlendirmede kayırmacılık boyutlarının incelendiği ölçekler ilave edilmiştir. Bu iki boyut ile ilgili önermeler İyışlıeroğlu (2006) ve Karataş (2013) çalışmalarından uyarlanmıştır. Üçüncü kısımda iş tatminini ölçmek için ise, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından oluşturulan ve Türkçe'ye çevirisi Bilgin (1995) tarafından yapılmış ölçekten yararlanılmıştır. Dördüncü kısımda iş tatminini ölçmek amacıyla Wayne vd. (1997) tarafından ve Rusbult vd. (1988) oluşturulan; Karataş (2013) tarafından kullanılmış ölçekten yararlanılmıştır.

Araştırmada toplanan verilerin analizinde paket programlardan yararlanılmıştır. Geri dönen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak "SPSS 17.0" programına yüklenmiş ve analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirleyebilmek için betimleyici istatistiklerden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için madde-bütün korelasyonlarına bakılmış ve Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. İşgörenlerin, kronizm ölçeğindeki önermelere katılım düzeylerini yorumlayabilmek için frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Bunun yanında LISREL 8.51 paket programından ve Excel programından faydalanılmıştır.

Bulgular ve Tartışma**Demografik Bulgular**

Araştırma kapsamındaki işletmelerde ankete katılan 280 kişiye ait demografik özellikler Tablo 2.'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımı

Parametreler		Frekansı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Erkek	261	93,2	93,2
	Kadın	19	6,8	100,0
	Toplam	280	100,0	
Medeni Durumu	Evli	212	75,7	75,7
	Bekâr	53	18,9	94,6
	Boşanmış	15	5,4	100,0
	Toplam	280	100,0	100,0
Öğrenim Durumu	İlköğretim	137	48,9	48,9
	Lise	77	27,5	76,4
	Yüksekokul	46	16,4	92,9
	Fakülte	19	6,8	99,6
	Lisansüstü	1	,4	100,0
	Total	280	100,0	
İşletmenin Çalışan Sayısı	50-75 Kişi	74	26,4	26,4
	76-100 Kişi	139	44,8	71,2
	101-125 Kişi	65	23,2	94,4
	126-150 Kişi	2	5,6	100,0
	Total	280	100,0	
Kaç Yıldır İşletmede Çalışıyor	2-5 yıl	14	5,0	5,0
	6-9 yıl	38	13,6	18,6
	10-13 yıl	85	30,4	49,0
	14-17 yıl	111	39,6	88,6
	18 yıldan fazla	32	11,4	100,0
	Total	280	100,0	
İşletmede Yer Aldığı Pozisyonu	İşçi	220	78,6	78,6
	Usta Başı	24	8,6	87,2
	Ar-ge	16	5,7	92,9
	Muhasebe	15	5,3	98,2
	Diğer	5	1,8	100,0
	Total	280	100,0	

Veri Toplama Aracının Güvenirlik ve Geçerliği

Anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde Cronbach alfa katsayısından yararlanılmıştır. Tablo 3.'te verilerin analizi sırasında toplam puanlarından (ölçeği meydana getiren maddelerin toplam puanı) yararlanılarak ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları sunulmuştur. Değerler içsel tutarlılığın oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Kronizm	5'li ölçek (1-5 arası)	21	0,932
İş Tatmini	5'li ölçek (1-5 arası)	5	0,859
İşten Ayrılma Niyeti	5'li ölçek (1-5 arası)	6	0,843

Faktör Analizi

Faktör analizi yapılmadan önce veri matrisinin korelasyon düzeyi incelenmiştir. Bunun için değişkenler arasındaki karşılıklı korelasyon düzeyi ve faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testiyle değerlendirilmiştir. Araştırmada yer alan temel ölçeklerin **KMO değerlerinin tamamı 0.80'den büyüktür**. Bu değerlerin 0.60'tan yüksek çıkması değişkenlerin faktör analizine tabi tutulabileceğini ortaya koymaktadır. Barlett değerleri ise değişkenler arasındaki ilişkinin, analiz için elverişlilik derecesini ve sonuçların istatistiksel anlamlılık taşıdığına işaret etmektedir. Bu noktada KMO ve Barlett testi sonuçları araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi için uygun olduğunu ve bunun sonucunda anlamlı gruplar oluşabileceğini göstermektedir.

Bu araştırmanın temel değişkenlerinin yer aldığı ölçeklerin yapısal geçerliliklerini test etmek için öncelikle "açımlayıcı faktör analizinden" yararlanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucu, en uygun çözümü bulmak amacıyla faktörlerin **1'den büyük özdeğere sahip olmaları, faktör yüklerinin 0.50'den büyük olmaları ve faktör sayısının toplam varyansın 2/3'ünü açıklamasına** dikkat edilmiştir. Kronizm ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 4.'te, iş tatmini ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 5.'te ve işten ayrılma niyeti ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 6.'da özetlenmiştir. Değerlerin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 69,826 olan (13. ve 15. maddeler ölçekten çıkartılmıştır) üç faktör kronizm, iş tatmini ile ilgili toplam varyansı % 73,522 olan tek faktör (4. ve 5. maddeler ölçekten çıkartılmıştır) ve son olarak toplam varyansı % 73,750 olan tek faktör işten ayrılma niyeti oluşmuştur.

Tablo 4. Kronizm Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha	Öz Değer
Faktör 1: İşlem Kronizmi	B3	,832	26,069	0,910	4,953
	B4	,818			
	B5	,768			
	B1	,751			
	B2	,697			
	B7	,687			
	B6	,673			
Faktör 2: Terfi ve Performans Değerlendirme Kronizmi	B10	,877	22,221	0,908	4,222
	B12	,843			
	B11	,739			
	B8	,711			
	B9	,698			
	B20	,648			
	B21	,640			
Faktör 3: İşe Alma Sürecinde Kronizm	B14	,815	21,536	0,890	4,092
	B16	,795			
	B17	,793			
	B18	,773			
	B19	,627			
			Toplam= 69,826	Toplam= 0,932	

Tablo 5. İş Tatmini Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha	Öz Değer
Faktör 1: İş Tatmini	C3	,819	73,522	0,859	2,206
	C2	,789			
	C1	,739			

Tablo 6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha	Öz Değer
Faktör 1: İşten Ayrılma Niyeti	D6	,840	73,750	0,843	4,435
	D5	,825			
	D3	,770			
	D4	,731			
	D2	,718			
	D1	,693			

Korelasyon Analizi

Araştırmanın temel amacı kronizm ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Yapılan faktör analizi ile bu temel kavramları oluşturan faktörler belirlenmiştir. Bu faktörler arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Tek yönlü kuyruk testi ile yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir (bkz. Tablo 7.) ve sonuçlar çoğunlukla literatürde ki bulgularla örtüşmektedir. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,01$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Tablo 7. Korelasyon Analizi

		İşlem kronizmi	Terfi ve performans değerlendirme kronizmi	İşe alma sürecinde kronizm	İş tatmini	İşten ayrılma niyeti
İşlem kronizmi	r	1,000				
	p	,				
Terfi ve performans değerlendirme kronizmi	r	0,643	1,000			
	p	0,000	,			
İşe alma sürecinde kronizm	r	0,648	0,744	1,000		
	p	0,006	0,000	,		
İş tatmini	r	-0,305	-0,394	-0,120	1,000	
	p	0,000	0,001	0,000	,	
İşten ayrılma niyeti	r	0,574	0,559	0,428	-0,650	1,000
	p	0,003	0,000	0,000	0,000	,

Tablo 7'deki sonuçlar incelendiğinde, kronizmin her bir alt boyutunun iş tatmini ile negatif, işten ayrılma niyeti ile ise pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Kronizm alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler görülmektedir. Ancak ilişkinin gücü iş tatmini ile işe alma sürecinde kronizm arasında zayıf düzeyde iken işlem kronizmi ve terfi ve performans değerlendirme kronizmi ile orta düzeydedir. Kronizmin alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında da $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. İlişkinin gücü tüm değişkenler açısından orta düzeydedir. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkide orta düzeydedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Literatür araştırması ve açımlayıcı faktör analizi sonucunda oluşturulmuş faktör yapılarının doğruluğunu görmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bulunan değerler Tablo 8., Tablo 9. ve Tablo 10'da sunulmuştur. Değerler incelendiğinde doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin mükemmel uyum iyiliği ve iyi uyum iyiliği değerleri ürettiği söylenebilir.

Tablo 8. Kronizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İndeksi	Kriterler	Kabul İçin Kesme Noktaları	Uyum İyiliği Sonuçları	
χ^2 / df		$0 < \chi^2 / df < 2$ mükemmel uyum	1,275	Mükemmel uyum
GFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,85$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ =mükemmel uyum	0,95	Mükemmel uyum
AGFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,80$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ =mükemmel uyum	0,90	İyi uyum
RMSEA	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	$\leq 0,05$ =mükemmel uyum $\leq 0,06-0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = zayıf uyum	0,072	İyi uyum
SRMR	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	$\leq 0,05$ =mükemmel uyum $\leq 0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = vasat uyum	0,048	Mükemmel uyum
CFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ =mükemmel uyum	0,952	Mükemmel uyum
NNFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ =mükemmel uyum	0,950	Mükemmel uyum

Tablo 9. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İndeksi	Kriterler	Kabul İçin Kesme Noktaları	Uyum İyiliği Sonuçları	
χ^2 / df		$0 < \chi^2 / df < 2$ mükemmel uyum	2,239	İyi uyum
GFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,85$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ =mükemmel uyum	0,93	İyi uyum
AGFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,80$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ =mükemmel uyum	0,92	İyi uyum
RMSEA	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	$\leq 0,05$ =mükemmel uyum $\leq 0,06-0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = zayıf uyum	0,050	Mükemmel uyum
SRMR	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	$\leq 0,05$ =mükemmel uyum $\leq 0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = vasat uyum	0,062	İyi uyum
CFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ =mükemmel uyum	0,967	Mükemmel uyum
NNFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ =mükemmel uyum	0,980	Mükemmel uyum

Tablo 10. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İndeksi	Kriterler	Kabul İçin Kesme Noktaları	Uyum İyiliği Sonuçları	
χ^2/df		$0 < \chi^2/df < 2$ mükemmel uyum	1,339	Mükemmel uyum
GFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,85$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ =mükemmel uyum	0,96	Mükemmel uyum
AGFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,80$ = kabul edilebilir uyum $\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ =mükemmel uyum	0,93	İyi uyum
RMSEA	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	$\leq 0,05$ =mükemmel uyum $\leq 0,06-0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = zayıf uyum	0,048	Mükemmel uyum
SRMR	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	$\leq 0,05$ =mükemmel uyum $\leq 0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = vasat uyum	0,074	İyi uyum
CFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ =mükemmel uyum	0,971	Mükemmel uyum
NNFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	$\geq 0,90$ = iyi uyum $\geq 0,95$ =mükemmel uyum	0,950	Mükemmel uyum

Regresyon Analizi

Araştırma modelinde ortaya konan ilişkileri test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak kronizmin alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 11’de gösterilmiştir. Sonrasında ise kronizmin alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Kronizmin Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Anova				Coefficients		
		R	R ²	F	Sig	B	T	Sig
İş Tatmini	İşlem kronizmi	,606	,401	20,501	,000	-,253	-5,028	,000
	Terfi ve performans değerlendirme kronizmi					-,461	-5,363	,003
	İşe alma sürecinde kronizm					-,222	-2,573	,001

Tablo 11’de görüldüğü üzere bağımsız değişkenlerin tamamı ile bağımlı değişken arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler söz konusudur. Beta katsayılarının bütün ölçeklerde negatif çıkması kronizmin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği ya da iş tatmini üzerinde negatif etkisi olduğu söylenebilir. Bu sonuç kronizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır şeklinde oluşturmuş olduğumuz H₁ hipotezinin kabul edilmesini sağlamıştır. Bu bulgu, önceki araştırmalarda ulaşılan benzer sonuçları (Araslı ve Tümer, 2008; Büte, 2011; Karataş, 2013) desteklemektedir. Kronizm ölçeğinin tamamının iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında düzeltilmiş R² değerinin 0,401 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu değer biraz düşük olarak değerlendirilebilir. Zira iş tatminindeki değişimin ancak % 40,1’inin kronizm tarafından açıklandığı dikkati

çekmektedir. Bu durum, iş tatminini etkileyen başka değişkenlerin de var olabileceğini akla getirmektedir. Fakat ilişkinin varlığı, bu yönde oluşturulan hipotezin kabul edilmesini gerektirmektedir.

Tablo 12. Kronizmin Alt Boyutları İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Anova				Coefficients		
		R	R ²	F	Sig	B	T	Sig
İşten Ayrılma Niyeti	İşlem kronizmi	,509	,379	32,220	,000	,494	6,889	,000
	Terfi ve performans değerlendirme kronizmi					,445	3,004	,001
	İşe alma sürecinde kronizm					,174	2,799	,001

Tablo 12’de bağımsız değişkenlerin tamamı ile bağımlı değişken arasında anlamlı ilişkiler söz konusudur. Beta katsayılarına bakıldığı zaman, kronizm bağımsız değişkenlerinin işten ayrılma niyetini olumlu etkilediği ya da işten ayrılma niyetini arttırdığı söylenebilir. Bu sonuç kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır şeklinde oluşturmuş olduğumuz H₂ hipotezinin kabul edilmesini sağlamıştır. Kronizm ölçeğinin tamamının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine bakıldığında düzeltilmiş R² değerinin 0,379 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu değer biraz düşük olarak değerlendirilebilir. Zira işten ayrılma niyetinin ancak % 37,9’unun kronizm tarafından açıklandığı dikkati çekmektedir. Bu durum, işten ayrılma niyetini etkileyen başka değişkenlerin de var olabileceğini akla getirmektedir. Fakat ilişkinin varlığı, bu yönde oluşturulan hipotezin kabul edilmesini gerektirmektedir.

Sonuç

Bu çalışmada Konya ili orta ölçekli mobilya üreticisi işletmelerde çalışan iş görenlerin kronizm algısının iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın araştırma evreni olarak, Konya Sanayi Odası’na kayıtlı, mobilya sektöründe faaliyet gösteren, en az 10 yıllık geçmişi olan, en az 50 çalışanı bulunan, aile işletmesi olmayan ve orta ölçekli işletmeler seçilmiştir. Anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde madde-toplam puan korelasyonlarına bakılmış ve Cronbach alfa katsayısından yararlanılmıştır. Ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları içsel tutarlılığın oldukça yüksek olduğunu göstermiştir (kronizm 0,932, iş tatmini 0,859 ve işten ayrılma niyeti 0,843). Faktör analizi yapılmadan önce veri matrisinin korelasyon düzeyi incelenmiştir. KMO değerlerinin tamamı 0.80’den büyüktür. Bu değerlerin yüksek düzeyde çıkması değişkenlerin faktör analizine tabi tutulabileceğini ortaya koymuştur. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda kronizm ölçeği toplam varyansı % 69,826 olan üç faktör (Faktör 1: İşlem Kronizmi, Faktör 2: Terfi ve Performans Değerlendirme Kronizmi, Faktör 3: İşe Alma Sürecinde Kronizm); iş tatmini ölçeği toplam varyansı % 73,522 olan tek faktör ve son olarak işten ayrılma niyeti ölçeği toplam varyansı % 73,750 olan tek faktör oluşmuştur.

Daha sonra kronizm alt boyutları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre kronizmin her bir alt boyutunun (işlem kronizmi, terfi ve performans değerlendirme kronizmi, işe alma sürecinde kronizm) iş tatmini ile ilişkisi incelendiğinde terfi ve performans değerlendirme kronizmi diğer boyutlara göre daha güçlü bir ilişkisi söz konusudur. Yani terfi ve performans değerlendirme kronizmi diğer kronizm alt boyutlarına kıyasla iş tatminini

negatif yönde daha fazla etkilemektedir. Çıkan bu sonuç literatürü destekler biçimdedir (Asunakutlu, Avcı, 2010: 104; Büte, 2011: 190; Karataş, 2013: 86). Çalışanlar, özellikle de başarılı çalışanlar, verdikleri performansın karşılığını maddi ya da manevi almak isterler. Bütün performansını işine veren bir kişi, kendisi kadar çalışmayan birinin kendisiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde motivasyonu bozulacak ve çalışma isteği azalacaktır (Barutçugil, 2004: 427; Karataş, 2013: 86). İş tatmini ile kronizm alt boyutları arasındaki ilişkide terfi ve performans değerlendirme kronizmi (%39,4), işlem kronizmi (%30,5) ve işe alma sürecinde kronizm (%12) alt boyutları takip etmektedir. İş tatmini ile işe alma kronizmi arasındaki ilişkinin düşük seviye çıkmasının nedeni çalışanların kayırmacılık algısının işe başladıktan sonra geliştiğidir. İşten ayrılma niyeti ile kronizm alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde işlem kronizmin diğer boyutlara göre daha güçlü pozitif bir ilişkisi söz konusudur (%57,4). Bu alt boyutu terfi ve performans değerlendirme kronizmi (%55,9) ve işe alma sürecinde kronizm (%42,8) alt boyutları takip etmektedir. İşletmede ilerleme ve yükselme imkânları tıkanan ya da engellenen işgörenlerin çalışma yeri hakkındaki düşünceleri olumsuz yönde gelişecek ve böylece işletmeye olan bağlılıkları azalacaktır (Göler, 2008: 112). İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde ise negatif yönde orta düzeyde bir ilişki söz konusudur (%65).

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda kronizm ölçeğinin mükemmel uyum iyiliği, iş tatmini ölçeğinin yeterli uyum iyiliği ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin mükemmel uyum iyiliği değerleri ürettiği görülmüştür. Bu sonuçlar açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını doğrular niteliktedir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizinde kronizm alt boyutları bağımsız değişken ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Analiz sonucunda H₁: Kronizmin çalışanların iş tatmini üzerinde negatif etkisi vardır ve H₂: Kronizmin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır kabul edilmiştir.

Sınırlılıklar ve Öneriler

Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı örneklem sayıdır. Araştırma veri toplama aşamasında karşılaşılan bazı güçlüklerden dolayı çok geniş bir örneklem üzerinde yapılamamıştır. Diğer bir kısıt ise Konya ili ile sınırlı kalınmasıdır. Araştırma diğer illerdeki orta ölçekli işletmeleri kapsayacak biçimde genişletilebilir. Ayrıca bu çalışmada kayırmacılığın bir boyutu olan kronizm ele alınmıştır. Gelecek araştırmalarda diğer boyutlarıyla birlikte ele alınabilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda işletmelere şu öneriler yapılabilir:

✓ Bu araştırmanın sonuçları kronizmin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğunu, kayırmacılıktan doğan avantajların sadece kayıran kişiye fayda sağladığını göstermektedir. Ayrıca böyle bir tutum sergilenmesi işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarını felç ederek çalışanların adalet algılarını olumsuz etkilemekte ve başarıya götürecek olan takım ruhunun yok olmasına neden olmaktadır. İşletmenin sürdürülebilirliği için plan yapan yöneticiler bu araştırma kapsamında ortaya konulan hususları göz önünde bulundurmalı ve insan kaynakları uygulamalarında daha dikkatli davranmalıdırlar. Yöneticiler örgüt kültürünü güçlendirerek çalışanlar arasında bütünlük sağlamalıdırlar.

✓ Kronizm nedeniyle çalışanların iş tatmini azalmakta ve işten ayrılma niyeti oluşmaktadır. Yöneticilerin tüm çalışanlara karşı adil bir davranış tarzı benimsemesi ve adalet algılarını zedelemeyecek bir ücret ve terfi sistemini oluşturmaları çalışanlarda ortaya çıkabilecek iş tatminsizliğini en az düzeye indirilmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abdalla H.F., Maghrabi A.S., Raggad B.G., (1998), "Assessing The Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism, A Cross-Cultural Study", *International Journal of Manpower*, Vol: 19, No: 8, pp. 554-570.
- Aktan C. C., (2001), *Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma*, Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri, Ankara: Hak-İş Yayınları.
- Araslı H. ve Tümer M., (2008), "Nepotism. Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction in The Banking Industry of North Cyprus", *Social Behavior and Petsonahty*, 36(9), pp. 1237-1250.
- Asunakutlu T. ve Avcı U., (2010), "Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl: 2010, Cilt: 15, Sayı: 2, s.93-109.
- Asunakutlu T. ve Avcı U., (2009), "Nepotizm-İş Tatmini ilişkisi: Aile işletmelerinde Bir inceleme", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF işletme Bölümü, 21-23 Mayıs 2009, s.730-736.
- Aydoğan İ., (2012), "The existence of favoritism in organizations", *African Journal of Business Management*, 6(12). pp. 4577-4586.
- Boadi E. G. (2000), *Conflict of Interest, Nepotism and Cronyism*, Source Book, Vol. 5,195-204.
- Brayfield A. H. ve Rothe H. F., (1951), "An index of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 5, pp. 307-311.
- Büte M., (2011), "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), s. 383-404.
- Büte M. ve Tekarslan E., (2010), "Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerine Bir Saha Araştırması", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(6), 1, s.1-21.
- Büte M., (21-23 Mayıs 2009), "Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir.
- Chandler J. LaVoria, (2012), *Black Women's Perceptions of The Relationship Among Nepotism, Cronyism, Job Satisfaction and Job-Focused Self- Efficacy*, Yayımlanmamış Doktora tezi, University of San Francisco USF.
- Çarıkçı İ. H. ve Aslan E. T. (2010), *Türk Yönetim Geleneğinde Kayırmacılığın Tarihi Seyri*, Erdem R. (Editör), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, 1. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Diken A. ve Erdirencelebi M., (2013), "Aile İşletmelerinde Nepotizm Ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıklarındaki Etkisi", *1. Örgütsel Davranış Kongresi, Bildiri Kitabı*, 15-16 Kasım 2013, Sakarya, s. 60- 72.
- Erdem B., Çeribaş S., Karataş A., (2013), "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı) Algıları. İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15 (1), s.51-69.
- Ford R. ve McLaughlin F., (1985), "Nepotism", *Personnel Journal*, September, Vol: 64, pp. 57-61.
- Göler U., (2008), *Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilimi ilişkisi Otel İşletmeleri Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi SBE, Çanakkale.

- İyışleroglu S. C., (2006), *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Karataş A., (2013), *Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayabaşı Y., (2005), *Politik Yozlaşmaya Çözüm Olarak Anayasal İktisat* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Khatri N. and Tsang E. W. K., (2003), "Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations" *Journal of Business Ethics*, 43 (4), pp. 289-303
- Loewe M., Blume J., Schönleber V., Seibert S., Speer J., Christian V., (2007), *The Impact of Favouritism on the Business Climate: A Study on Wasta in Jordan*, 216, Bonn 2007, ISBN 978-3-88985-358-5.
- Özler N. D. E. ve Büyükarıslan B. A. (2011), "The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A literature Review", *International Journal of Business and Management Studies*, 3 (1), pp. 275 - 285.
- Rusbelt C., Farrell D., Rogers G., ve Mainous A. (1988), "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31(2), pp. 599- 627.
- Vural B. A. ve Sohodol Ç., 2004, "Aile İşletmelerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma", *İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, 17-18 Nisan, 2004, İstanbul, s.325- 332.
- Wayne S. C., Shore L. M. and Liden R. C. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, February, 40 (1): 82- 111.
- Yan Y., Bei H., (2009), "Notice of Retraction The Antecedents of Organizational Cronyism", *Management and Service Science*, MASS '09. International Conference on, 978-1-4244-4638-4, pp. 1-4.
- Yeniçeri Ö., Demirel Y. ve Seçkin Z., (2009), "Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16), s.83- 99.

MOTİVASYON (İÇSEL VE DIŞSAL), YABANCILAŞMA VE SİNİZM İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Prof. Dr. İsmail Bakan
KSÜ İİBF İşletme Bölümü
ibakan63@hotmail.com

Doç. Dr. Burcu Erşahan
KSÜ İİBF İşletme Bölümü
bersahan@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Tuba Büyükbeşe
Hasan Kalyoncu Üniversitesi İİBSF
İşletme Bölümü
tbuyukbese@yahoo.com

Arş. Gör. Buket Sezer
KSÜ İİBF İşletme Bölümü
buketsezer86@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma, motivasyon (içsel ve dışsal), yabancılaşma ve sinizm ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Motivasyon, yabancılaşma ve sinizm kavramları teorik bazda irdelenmiş ve konuya ilişkin sağlık işletmelerinde bir anket araştırması yapılmıştır. Anket araştırmasında Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren özel hastaneler ve devlet hastanelerinde çalışan doktor, hemşire, idari personel, sağlık memuru ve teknisyen olmak üzere toplamda 351 sağlık çalışanı yer almıştır. Araştırma kapsamında yer alan doktor, hemşire, idari personel, sağlık memuru ve teknisyenlerden gelen görüşler doğrultusunda çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Yabancılaşma, Sinizm

1.Giriş

Hizmet sektörlerinden biri olan sağlık sektöründe, bilindiği üzere çeşitli meslek gruplarından oluşan oldukça karmaşık bir yapı hâkimdir. Bu yapıyı oluşturan çalışanların birbirleriyle uyumlu ve iş birliği içinde hareket eden, iyi motive olmuş bireylerden oluşması önemlidir. Çünkü sağlıklı insanlarla bile çeşitli problemler yaşadığımız günümüzde, bir de buna muhatabın hasta ve hasta yakınları olduğunu ekleyecek olursak; sağlık sektöründe çalışanların motivasyona ihtiyaçlarının gerçekten çok olduğu ortaya çıkacaktır.

Hızla değişen çağımız, örgütleri etkilediği gibi örgütlerin en önemli bileşeni olan çalışanları da etkilemektedir (Polat, 2013: 1483). Örgütsel başarının ana faktörlerinden birinin çalışanların motivasyonu olduğu unutulmamalıdır. Ancak iyi motive olmuş bir birey çalıştığı işe odaklanıp, olumsuzluklara takılmadan işine kaldığı yerden devam edebilir ve kaliteli bir hizmet sunabilir. Aksi takdirde, adeta stres topuna dönmüş, her an herkesin kavgaya hazır olduğu bir alanda kimse için alınacak rahat bir nefes ve huzur kalmayacaktır. Motivasyon eksikliği olan kişi, üyesi olduğu örgüte karşı negatif tutumlar besleyecek, bir süre sonra ise yavaş yavaş haşlanan kurbağa misali, işine karşı soğumaya, duyarsızlaşmaya, yaratıcılığını kaybetmeye ve yabancılaşmaya başlayacaktır.

Yukarıda bahsedilen faktörlerin sonucunda işini beğenmeyen, kendisini anlamsız hisseden, bulunduğu ortamdan sürekli şikâyetçi olan bireylerin durumu, bizi son dönemlerde oldukça popüler olmaya başlayan “sinizm” kavramına götürmektedir.

Sinizmin ise beraberinde çalışanlar için arzu edilmeyen bir başka davranış olan yabancılaşmaya yol açabileceği düşünülmektedir. Bu varsayımdan hareketle çalışmamızda, sağlık sektöründe motivasyon (içsel ve dışsal), sinizm ve yabancılaşma ilişkisi irdelenerek, motivasyonun sinizm üzerindeki, sinizmin ise yabancılaşma üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

2. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleridir. Motivasyon, dış teşvikin rolü tartışılmakla birlikte, bireyin iş yapma isteğine sahip olmasını anlatmaktadır (Smithers ve Walker, 2000: 833). Motivasyon kavramı tek ve basit bir yapıdan çok, bir grup itici güç olarak görülmektedir (Robinson vd., 2012: 243).

Steers (2004)'e göre, örgütlerde motivasyon konusuyla ilgili çalışmalarda çalışanları motive eden faktörlere ilişkin çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmekle birlikte, çalışanların içsel ve dışsal faktörler tarafından motive edilmesi şeklinde başlıca iki bakış açısının ön plana çıktığı görülmektedir (Akt. Argon ve Ertürk, 2013: 162). Bazı araştırmacılar içsel motivasyona odaklanırken, diğerleri de dışsal motivasyon üzerinde durmaktadır (Taylor vd., 2014: 342). "İçsel" ifadesiyle kişinin kendinden kaynaklanan ve kendisine olan inancı, "dışsal" ifadesiyle ise çevreden kaynaklanan inancı anlatılmaktadır (Khalil, 2010: 268). İçsel motivasyon, kişinin sadece kendi memnuniyeti ve zevki için bazı faaliyetleri yerine getirmesi (Sweetser ve Kelleher, 2011: 425); sonucun ne olduğuna bakılmaksızın kişiye özgü bir değer ve anlam ifade etmesi iken; dışsal motivasyon, sonuç ve dış çevre faktörlerine göre davranışın belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (Robinson vd., 2012: 243).

3. Sinizm Kavramı

Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimselere 'sinik', bunu açıklamaya çalışan düşünceye de 'sinizm' denmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2012:78). En basit biçimde sinizm "diğerlerinden hoşlanmama ve diğerlerine güvenmeme" olarak tanımlanmaktadır (Brandes vd., 2008). Anderson (1996)'a göre, sinizm, bireye, gruplara, ideolojiye, sosyal topluluklara ve kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı bir küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığını kapsayan genel veya özel bir tutumu ifade eder (Akt. Çalışkan ve Erim, 2010: 660).

Sinizm, kişinin örgütüne, kendisine, örgütün uygulama, süreç ve yönetimine karşı gösterdiği olumsuz tutum ve davranışlar olarak da ifade edilebilir (Wilkerson vd., 2008: 2274). Sinizm, "kuşkuculuk", "şüphencilik", "güvensizlik", "inançsızlık", "kötümserlik", "olumsuzluk" sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern yorumunda, bireyin "kusur bulan, zor beğenen, eleştiren" anlamları daha baskındır (Erdost vd., 2007: 514). Sinik kişiler, örgütte meydana gelen olaylar hakkında kötümser tahminlerde bulunmaya eğilimlidirler; aşağılayıcı (Dean, vd., 1998); güvenmeme, kızgınlık, ümitsizlik, kınama, eleştirme gibi olumsuz duygular beslerler. Bunların sonucunda duygusal tükenmişlik, stres, yabancılaşma ve iş tatminsizliği yaşayabilirler (Çakıcı ve Doğan,2014:81).

4. Yabancılaşma Kavramı

Çağdaş toplumların büyük bir sorunu olarak ortaya çıkan ve giderek artan yabancılaşma kavramının tam bir tanımı yapılamamakla birlikte (Yıldız vd., 2013:1256); Korman (1981)'e göre dilsel anlamda bakıldığında yabancılaşmanın "kayıp veya ayrılma" kelimeleriyle ilgili bir çağrışımının olduğu; diğer insanlardan veya kendinden uzaklaşma,

kopma, ayrılma şeklinde kullanıldığı görülmektedir (Akt. Chiaburu vd.; 2013:5). Yabancılaşma, kişinin sosyal, kültürel ve doğal çevresine karşı uyumunun azalması, çevresi üzerinde kontrolünü kaybetmesi ve giderek çaresizleşmesi sonucu bulunduğu ortamdaki izole olması ve soyutlanması hali olarak ifade edilebilir (Çetin vd., 2009). Örgütsel anlamda yabancılaşmayı, örgüt çalışanları arasında genel bir doyumsuzluk hali olarak tanımlamak mümkündür. Ya da, örgüt çalışanı olarak bireyin duyuşsal, devinimsel ve bilişsel yeteneklerini etkin kullanamaması, bireyin potansiyelinin özgün ürünlere dönüştürülebilmesi sonucunda, kurumsal kültürün çalışan tarafından dışsallaştırılması durumudur (Başaran, 1998; Eryılmaz ve Burgaz, 2011).

5. Araştırmanın Amacı Kapsamı Ve Yöntemi

Günümüzde gittikçe artan rekabet ortamı ve yoğun iş hayatı düşünüldüğünde; çalışanlar için motivasyonun ne kadar önemli olduğu gerçeği açığa çıkmaktadır. Her gün çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalan çalışanlar, bunların üstesinden gelemediği takdirde giderek iş hayatına karşı olumsuz tutumlar edinmeye başlamaktadır. Motivasyon eksikliğiyle başlayan bu durum kişinin örgüte karşı olumsuz bir takım tutum ve tavırlar sergilemesine neden olur. Bu sinizm olarak açıklanırken, sinizm sonucu örgütten iyice kopan birey örgütüne karşı yabancılaşmaya başlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı motivasyon (içsel ve dışsal), yabancılaşma ve sinizm ilişkisinin test edilerek, motivasyonun sinizm üzerinde, sinizmin ise yabancılaşma üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır:

H1: Çalışanların içsel motivasyon algıları, dışsal motivasyon algıları, sinizm düzeyleri ve yabancılaşma algıları arasında anlamlı ilişki vardır.

H2: Çalışanların içsel motivasyon ve dışsal motivasyon algıları sinizm düzeyini etkiler.

H3: Çalışanların sinizm düzeyi yabancılaşma algılarını etkiler.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren özel hastaneler ve devlet hastanelerinde bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket demografik özellikler ilk bölüm olmak üzere, içsel ve dışsal motivasyon, sinizm ve yabancılaşma ile ilgili önermelerin yer aldığı iki bölümden oluşmaktadır. İçsel ve dışsal motivasyonun ölçümünde Mottaz'ın (1985) ölçeği kullanılmıştır. İçsel motivasyon (9 alt değişken) ve dışsal motivasyon (15 alt değişken) ölçeği toplam 24 ifadeyi kapsamaktadır (Mottaz, 1985: 366). Sinizm ölçeği toplam olarak 14 maddeden oluşmaktadır ve Brandes ve diğerleri'nin (1999) çalışmasından uyarlanmıştır. Yabancılaşma ölçeği Nair ve Vohra'nın (2010) çalışmasından alınmıştır. Toplam 8 maddeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında doktor, hemşire, idari personel, sağlık memuru ve teknisyen olmak üzere toplamda 351 sağlık çalışanı yer almıştır. Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlemesinde ise frekans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tablolar halinde düzenlenmiştir.

6. Araştırma Bulguları

Ankette yer alan araştırma değişkenlerinin güvenilirlik analizleri yapılmış ve tüm değişkenler için Cronbach alfa değerleri 0,70'in üzerinde bulunmuştur. Değişkenlere ilişkin soru sayıları ve elde edilen alfa değerleri Tablo 1'de yer almaktadır. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre tüm araştırma değişkenleri güvenilir şekilde ölçümlenmiştir.

Tablo 1: Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Soru sayısı	Alfa değeri
İçsel motivasyon	9	0,83
Dışsal motivasyon	15	0,77
Sinizm	14	0,85
Yabancılaşma	8	0,85

Tablo 2’de ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %75,5’i kadın, kalan %24,5’i erkeklerden oluşmaktadır. Anketi yanıtlayanların %71,2’si evlidir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %29,6’sının lise, %36,2’sinin ön lisans, %28’inin lisans, % 6,3’ünün ise lisans üstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %31,3’ü özel hastanelerde, % 68,7’si ise kamu hastanelerinde çalışmaktadır. Anketi yanıtlayanların %31,9’u 18-29 yaş arası, %68,1’i ise 31-41 yaş aralığındadır. Katılımcıların %5,1’i hekim, %62,7’si hemşire, %6,0’ı ebe, %6,3’ü sağlık memuru, %5,7’si idari çalışan, %13,4’ü sağlık teknisyenleri, %0,9’u ise diğer pozisyonlarda çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 2: Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	F*	%	Demografik Özellikler	F	%
Cinsiyet			Medeni durum		
Kadın	265	75,5	Evli	250	71,2
Erkek	86	24,5	Bekar	101	28,8
Eğitim durumu			Çalıştığı kurum		
Lise	104	29,6	Özel hastane	110	31,3
Önlisans	127	36,2	Devlet hastanesi	241	68,7
Lisans	98	28,0			
Y.lisans	13	3,7			
Doktora	9	2,6			
Yaş			Pozisyon		
18-23	50	14,2	Hekim	18	5,1
24-29	62	17,7	Hemşire	220	62,7
30-35	98	27,9	Ebe	21	6,0
36-41	141	40,2	Sağlık Memuru	22	6,3
			İdari Çalışan	20	5,7
			Sağlık Teknisyeni	47	13,4
			Diğer	3	0,9

*Makalede yer alan bu ve bundan sonraki tablolarda bazı sorulara deneklerden bazıları cevap vermediklerinden, soruyu yanıtlayanların toplamı anketi yanıtlayanların toplam sayısı olan 351’den düşük çıkmaktadır.

Araştırma değişkenleri arasında ilişki olup olmadığını ve ilişkinin yönünü tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3’te yer

almaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre tüm araştırma değişkenleri arasında $p \leq 0,01$ düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmanın 1. hipotezi olan “H1: Çalışanların içsel motivasyon algıları, dışsal motivasyon algıları, sinizm düzeyleri ve yabancılaşma algıları arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Motive olmuş çalışanların örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranış sergilemeleri, aksi durumda ise örgüte karşı istenmeyen, olumsuz veya duyarsız tutum davranışlar sergilemesi beklenir. Araştırma sonucu da bu görüşü desteklemektedir. Çalışanların içsel ve dışsal motivasyon algısı arttıkça sinizm düzeyleri ve yabancılaşma algıları azalmaktadır. Sinizm ve yabancılaşma düzeyleri ise aynı yönde değişmektedir. Bu değişkenlerden içsel ve dışsal motivasyonun sinizm üzerindeki etkisini test amacıyla ikinci araştırma hipotezi; sinizmin yabancılaşma üzerindeki etkisini incelemek amacıyla da üçüncü araştırma hipotezi oluşturulmuştur.

Tablo 3: Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4
1.İçsel motivasyon	1			
2.Dışsal motivasyon	0,432**	1		
3.Sinizm	-0,281**	-0,316**	1	
4.Yabancılaşma	-0,298**	-0,239**	0,623**	1

Not: ** $p \leq 0,01$

Araştırmanın 2. hipotezi olan “H2: Çalışanlarının içsel motivasyon ve dışsal motivasyon algıları sinizm düzeyini etkiler.” hipotezini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. İçsel ve dışsal motivasyonun sinizm üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına Tablo 4’te yer verilmiştir. Tablo 4’e bakıldığında içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ile sinizm arasında anlamlı ilişki olduğu; içsel ve dışsal motivasyonun sinizm üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ($F=24,985$; $p<0,001$). Analiz sonucuna göre içsel ve dışsal motivasyon sinizmin %12,6’sını açıklamaktadır. Bu sonuçlar ışığında araştırmanın birinci hipotezi “H2: Çalışanlarının içsel motivasyon ve dışsal motivasyon algıları sinizm düzeyini etkiler.” kabul edilmiştir. Örgütlerde motivasyon araçlarının kullanılarak çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyonlarının artırılması, çalışanların sinizm gibi örgüte karşı istenmeyen tutum ve davranışlarının oluşmamasına katkı sağlayacaktır.

Tablo 4: Motivasyon-Sinizm İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	Standart hata	β	t	Sig.
Sabit sayı	0,244	4,527	18,520	0,000
İçsel motivasyon	-3,207	-0,178	-3,207	0,001
Dışsal motivasyon	-4,299	-0,239	-4,299	0,000
$R^2=0,126$, Düzeltilmiş $R^2=0,121$, $F=24,985$, Sig=0,000				

Bağımlı değişken: Sinizm

Tablo 5: Sinizm-Yabancılaşma İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	Standart hata	β	t	Sig.
Sabit sayı	0,152	0,217	1,432	0,153
Sinizm	0,051	0,623	14,871	0,000
R ² =0,388, Düzeltilmiş R ² =0,386, F=221,157, Sig=0,000				

Bağımlı değişken: Yabancılaşma

Araştırmanın 3. hipotezi “H3: Çalışanlarının sinizm düzeyi yabancılaşma algılarını etkiler.” hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5’te yer almaktadır. Tablo 5’te katılımcıların sinizm düzeyleri ile yabancılaşma algıları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu (F=221,157; p<0,001) ve sinizmin yabancılaşma değişkeninin % 38,6’sını açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın “H3: Çalışanlarının sinizm düzeyi yabancılaşma algılarını etkiler.” hipotezi de kabul edilmiştir.

7.Sonuç

Küreselleşen iş dünyasında rekabet üstünlüğünü sağlamak ve korumak için firmaların ellerindeki kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanmaları gerekmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamada firmanın sahip olduğu bütün kaynaklar önemli olmakla birlikte son yıllarda insan kaynağının önemi üzerinde durulmaktadır (Bakan,2011:285). Örgütteki esas unsur insan olduğuna göre, değişen şartlar ve zaman içinde çalışanlar mutlaka iyi motive edilmelidirler. İyi motive olmuş, beklentileri karşılanan bireyler olduğu müddetçe; örgüt sağlam temeller üzerine bina edilmiş olur. Aksi takdirde, örgüt kişi için anlamsızlaşmaya başlayacağından sinizm baş gösterecektir. Kişi kendini umutsuz, bir kenara itilmiş, karamsar ve işine karşı soğuk hissetmeye ve örgütüne eleştirel ve küçümseyici tavırlar sergilemeye başlayacaktır. Motivasyon eksikliğiyle başlayan bu durum kişinin örgüte karşı olumsuz bir takım tutum ve tavırlar sergilemesine neden olur. Bu sinizm olarak açıklanırken, sinizm sonucu örgütten iyice kopan birey örgütüne karşı yabancılaşmaya başlamaktadır.

Yaptığımız araştırma sonucunda motivasyon, sinizm ve yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca içsel ve dışsal motivasyonun sinizm üzerinde negatif etkisinin olduğu, sinizmin ise yabancılaşmayı etkilediği yapılan analizlerle ortaya konulmuştur. Unutulmamalıdır ki örgüt içinde istenmeyen davranışlar önlem alınmadığında diğer istenmeyen, olumsuz davranışlara yol açacaktır. Bu nedenle işletme yöneticileri çalışanlarının örgüt içindeki tutum ve davranışlarını iyi takip etmeli, onları işlerine motive etmeli, çalışanların örgüte karşı herhangi bir istenmeyen tutum ve davranışı (sinizm, yabancılaşma gibi) ile karşılaştığında bunun nedenlerini tesbit ederek gerekli önlemleri almalıdır.

Kaynaklar

- Argon, T., ve Ertürk, R. (2013), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 19, (2), pp.159-179.
- Bakan, İ. (2011), Örgütsel Bağlılık, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1998), Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranışlar, Aydan Yayınevi, Ankara.

- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J.W., (1999), "Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes" Eastern Academy of Management Proceedings, Outstanding Empirical Paper Award, pp.150-153.
- Brandes P., Castro, S.L., James, M.S.L., Martinez, A.D., Matherly, T.A., Ferris, G.A., Hochwarter, W.A., (2008), "The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following A Layoff", Journal of Leadership and Organizational Studies, (3), pp.233-247.
- Chiaburu, D.S., Diaz, I. Ve Vos, A.D. (2013), "Employee alienation: relationships with careerism and career satisfaction", Journal of Managerial Psychology, 28, (1).
- Çakıcı, A., ve Doğan, S. (2014), "örgütsel sinizmin iş performansına etkisi: meslek yüksekokullarında bir araştırma", Doğu Üniversitesi Dergisi, 15, (1), pp.79-89.
- Çalışkan, S.C., ve Erim, A. (2010), "Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD'nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri", 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü.
- Çetin, C., Özdemirci, A., ve Kartaltepe, N. (2009), "Is Alienation Only A Problem for The Blue-Collar Workers? A Research on The Alienation of The White-Collar Workers in the Age of Information and in Banking Sector, The Journal of Financial Research and Studies", 1(1).
- Dean, J. W., Brandes, P., Ve Dharwadkar, R. (1998), "Organizational Cynicism", Academy of Management Review, 23, (2), pp. 341-352.
- Erdost, E. H., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007), "Örgütsel Sinizm Kavramı ve ilgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, pp.514-524.
- Eryılmaz, A., ve Burgaz, B., (2011), "Özel Ve Resmi Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri", Eğitim ve Bilim Dergisi, 36, (161).
- Karacaoğlu, K., ve İnce, F., (2012), "Brandes, Dharwadkar ve Dean'ın (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği", Business and Economics Research Journal, 3, (3), pp. 77-92.
- Khalil, E. L., (2010), "The Bayesian fallacy: Distinguishing internal motivations and religious beliefs from other beliefs", Journal of Economic Behavior ve Organization 75, pp. 268-280
- Mottaz, J.C., (1985), "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction", The Sociological Quarterly, 26(3), pp. 365-385.
- Nair, N. ve Vohra, N., (2010), "An Exploration of Factors Predicting Work Alienation of Knowledge Workers", Management Decision, 48 4, pp. 600 - 615.
- Polat, S. (2013), "The Impact of Teachers' Organizational Trust Perception On Organizational Cynicism Perception", Academic Journals, 8, (16), pp. 1483-1488.
- Robinson, L., Stevens, L., Threapleton, C., Vainiute, J., McAllister-Williams, R.H. and Gallagher, P. (2012), "Effects Of Intrinsic And Extrinsic Motivation On Attention And Memory", Acta Psychologica, 141, pp. 243-249.
- Smithers, G., ve Walker, D., (2000), "The effect of the workplace on motivation and demotivation of construction professionals," Construction Management ve Economics, 18,(7), pp. 833-841.
- Sweetser, K.D., ve Kelleher, T., (2011), "A survey of social media use, motivation and leadership among public relations practitioners", Public Relations Review, 37, pp. 425-428.

- Taylor, G., Jungert, T., Mageau, G.A., Schattke, K., Dedic, H., Rosenfield, S. And Koestner, R. (2014), "A self-determination theory approach to predicting school achievement over time: the unique role of intrinsic motivation", *Contemporary Educational Psychology*, 39, pp. 342-358.
- Wilkerson, J., Evans, W., Davis, W. (2008), A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *J. Appl. Soc. Psychol.* 38, pp. 2273-2292.
- Yıldız, K., Akgün, N. Ve Yıldız, S. (2013), "İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki", *The Journal Of Academic Social Science Studies*", 6, (6), pp: 1253-1284.

YÖNETİCİLERİN ALGILANAN KÜLTÜREL ZEKASI, ÇALIŞANIN FARKLILIK İKLİMİ ALGISI, GELİŞİME AÇIKLIK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Sezer Cihan ÇALIŞKAN GÜNAYDIN, Yrd. Doç. Dr.

T.C. Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü
segunaydin@yahoo.com

Zeynep Merve Ünal, Doktora Öğrencisi

Marmara Üniversitesi
İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı
zeynepmerveunal@gmail.com

F. Aslı Akün Palut, Araştırma Görevlisi

İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı
asliakun@yahoo.com

Yaprak Kalafatoğlu, Araştırma Görevlisi

Marmara Üniversitesi
İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı
yaprak.kalafatoglu@marmara.edu.tr

Ciğdem Üçler, Doktora Öğrencisi

Marmara Üniversitesi
İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı
cigdem_ucler@yahoo.com.tr

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, yazında son yıllarda önemi giderek artan yöneticinin kültürel zekâsı ve çalışanın farklılık iklimi algısı değişkenlerinin işletmeler açısından önemini araştırarak, çalışan davranışı üzerindeki etkilerini açıklamak ve farklılıkların yönetiminin önemine değinmektir. Araştırma modeli kapsamında, bu değişkenler ile ilişkili olabilecek olumsuz bir çalışan tutumu "sinizm" kavramı bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Araştırma bulguları, yöneticinin algılanan kültürel zekâsının, çalışanın olumlu farklılık iklimi algısı üzerinde pozitif yönlü, anlamlı bir açıklayıcı güce sahip olduğunu ve olumlu farklılık iklimi algısının da çalışanın sinik davranışları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir açıklayıcı güce sahip olduğunu doğrulamaktadır. Araştırma modelinde bu etkileşimlerin yanı sıra, çalışanın gelişime açıklık boyutunun yöneticinin algılanan kültürel zekâsıyla farklılık iklimi algısı arasındaki şartlı değişken etkisi de test edilmiş ancak böyle bir etki bulgulanmamıştır. Çalışmanın kuramsal açıdan önemi, yöneticinin algılanan kültürel zekâsının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin bütüncül bir modelde incelenmesi ve çalışanın farklılık iklimi algısının ara değişken olarak test edilmesidir.

Anahtar kelimeler: Kültürel zekâ, farklılık iklimi algısı, farklılıkların yönetimi, örgütsel sinizm, gelişime açıklık

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme neticesindeki şirket birleşmeleri ve yabancı sermayeli işletmelerin kurulması farklılık yönetimi konusunun daha çok gündeme gelmesine neden olmuş ve farklı kültürlerden daha çok kişinin kişilerin bir arada etkili bir biçimde çalışmasını zorunlu kılmıştır. İşletmeler açısından “farklılıklar” bireyleri birbirlerinden farklılaştıran veya onları benzer kılan, kişiye özgü içsel ve dışsal bütün özellikleri ifade etmekte ve “insanlar arasında, ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve fiziksel yeterlilikler vb. açısından var olan farklar” şeklinde tanımlanmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008). İnsan farklılıkları, yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilmekte ve örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları ahenk ve çalışma uyumu, örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynamaktadır. Performans, karlılık, verimlilik, etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yaş, engellilik vb.) özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedir (Sürgevil ve Budak, 2008). Farklı kültürden insanları bünyesinde barındıran örgütler kişiler arası ilişkilerinde farklı kültürlerle yönelik bilgilerini kullanabilecek birikime sahip olan yöneticilere ihtiyaç duyacaklardır. Yöneticilerin kültürel çeşitliliğe yönelik yapıcı davranışları çalışanlar tarafından algılandığında, buna bağlı uygulamalar çalışanların örgütsel bütüne uyum sağlamalarına ve olumlu bir farklılık iklimi algısına sahip olmalarına neden olabilecektir. İnsanların cinsiyeti, dini, yöreni ve bedensel engeli gibi farklılıkların vurgulandığı kurumlarda çalışanların örgüte karşı sinik davranışlarda bulunması kaçınılmaz olacaktır. Yazında farklılık iklimi algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışma henüz bulunmamaktadır. Hâlbuki bireysel farklılıkları nedeni ile kendini değersiz hissedene negatif farklılık iklimi algısına sahip çalışanların, bu değersizlik ve adaletsizlik duyguları nedeni ile bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak çalıştıkları örgüte ve diğer bireylere sinik tutumlar göstermesi mümkündür. Bu öngörünün deneysel çalışmalar ile de test edilmesinin teorik anlamda ve uygulamada yazına katkı sağlayacağı kanısındayız.

1.1. Kültürel Zekâ

Kültürel zekâ konusu yabancı yazında ilk defa Earley ve Mosakowski (2004) tarafından ele alınan bir kavramdır. Ang ve diğerleri (2007), kültürel zekâyı, farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Earley ve Ang (2003) ise kültürel zekâyı bireyin farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışması ve farklı kültürel ortamları yönetmesi olarak tanımlamaktadır. Kültürel zekâ konusunda çalışmalar yapan bir başka yazar Maznevski (1994) ise, kültürel zekâyı, insanın kendisi olmaya çalışırken, aynı zamanda başkalarının kendileri olmalarına izin vermek, onlara saygı duymak ve değer vermek olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda, yöneticilerin kültürel zekâ düzeylerinin yüksek olması ve bununla ilişkili olarak çeşitliliğe ilişkin yapıcı yaklaşımlarının ve davranışlarının çalışanlar tarafından algılanması, çalışanların örgütsel bütüne entegre olmasına zemin hazırlayabilecektir. Bu da çalışanların olumlu bir farklılık iklimi algısına sahip olmalarına neden olabilecektir.

1.2. Örgütsel Sinizm

90'lı yıllarda örgütsel davranış yazınında çalışmalara konu olmaya başlayan örgütsel sinizm, “bireyin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik negatif bir duygu ve bu inanç ve duygularla tutarlı olarak

örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi" olarak tanımlanmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Yazında olumsuz bir çalışan tutumu olarak ele alınan sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlardan oluştuğu belirtilmektedir. Bilişsel boyutta, "kurumun ve burada çalışan bireylerin dürüstlükten yoksun olduğu inancı" vurgulanmaktadır; örgütsel sinizmin duygusal boyutu, saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duyma gibi kuvvetli duygusal tepkileri kapsamaktadır. Örgütsel sinizm düzeyleri yüksek bireylerin örgütlerini düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve utanç hissedebilecekleri belirtilmektedir. Çalıştıkları kurumda sinik davranışta bulunan çalışanlar, örgüt içinde gelişen olaylar hakkında karamsar tahminler yapma eğiliminde olabilirler. Olumsuz ve çoğu zaman insanı küçük düşürmeye yönelik davranışlarda bulunabilirler. Çalışanların birbirleriyle anlamlı bir biçimde bakışmaları, alaycı gülüşleri ve küçümser bir tavırla gülümsemeleri sinik davranışlara örnek oluşturmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998). Yazında örgütsel sinizmin öncelleri olarak yanlış yönetilen değişim çabaları, yüksek makam tazminatı, düşük örgütsel performans, sert ve çabuk işten çıkarılma duyurusu, yüksek düzeyde rol çatışması, aşırı rol yükü ve tutulmayan sözler ele alınmaktadır. Türkiye'de yapılan benzer çalışmalarda da, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlallerinin sinizm ile ilişkileri irdelenmiştir (Wanous, Reichers ve Austin, 1994; Tükel Türk, Perçin ve Güzel, 2009). Anderson ve Bateman'a (1997) göre, verimsiz örgüt içi iletişim, adaletsiz ve saygısız kişiler arası ilişkiler ile yönetsel yetkinliğin olmaması örgütsel sinizmi yordayan önemli değişkenler olarak bulgulanmıştır.

1.3. Farklılık İklimi Algısı

Farklılıkların yönetimi, en yalın şekliyle; çalışan farklılıklarından doğan gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj elde etmeye çalışan bir anlayışa işaret etmektedir. Son yıllarda popülerlik kazanarak yazında yer alan ve farklılıkların yönetimi yaklaşımı ile ilgili olan bir diğer kavram da "farklılık iklimi"dir. Örgüt içinde "*farklı*" olarak nitelendirilenlere karşı örgütün yarattığı fırsat ve engellere yönelik algılar bütünü farklılık iklimi olarak tanımlanmaktadır (Okat, 2010). Örgütler, çalışanların psikolojik olarak olaylara yükledikleri anlamları yansıtan çok sayıda iklime sahiptirler. "Farklılık iklimi" ise örgüt kapsamındaki kadın ve azınlıklar gibi farklı özelliklere sahip olanlarla ilgili algılara dayalı olarak ortaya çıkan çalışan tutum ve davranışlarını yansıtmaktadır (Kossek ve Zonia, 1993). Farklılık iklimi, örgütte ayrımcılığın ne ölçüde önlendiğini ve farklılığın ne ölçüde sürdürüldüğünü ve güçlendirildiğini dolaylı olarak ya da doğrudan bir şekilde ifade eden yöntem, politika ve uygulamalara yönelik çalışanların ortak algısıdır (Pugh, Brief, Dietz ve Wiley, 2008).

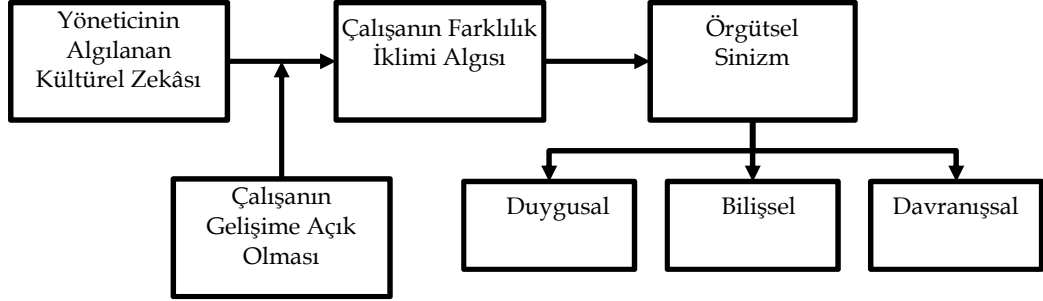
Örgüt içerisinde bireyler farklılıkları nedeniyle kendilerini değersiz olarak hissederlerse, iş doyumu, kariyer doyumu ve örgütsel bağlılıklarında düşüş ortaya çıkmaktadır (Cox, 1993). Cox' a (1993) göre, bütün çalışanların desteklendiği, teşvik edildiği ve bütün çalışanların eşit fırsatlara sahip olduğu bir iklim yaratan örgütler rakiplerine göre daha iyi bir konuma, daha yaratıcı ve motive olmuş çalışanlara sahip olmaktadır. İşyerinde saygı ve itibar gören, işyerinde eğitim, kariyer ve terfi konularında eşit davranılan ve yöneticilerin her tür ayrımcılığa (ırk ayrımı, cinsiyet ayrımı, yöresel ayrım) engel olduğu kurumlarda olan bireylerin ise işletme üretkenliği ve verimliliğine yönelik olumlu tutumlar içerisine girebilmesi öngörülebilir. Farklılık iklimi algısı bu çalışmada "olumlu" bir değişken olarak ele alınmıştır.

1.4. Gelişime Açıklık

Bireylerin kendilerini hayal güçleri yüksek, kültürlü, orijinal ve farklı fikirler ortaya koyabilme gibi özelliklere sahip olan kişiler olarak görmelerini içeren bir kavramdır.

Farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda gelişime açıklık önemli bir bireysel değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme içerisinde çalışanların gelişime açıklık kişilik özelliğine sahip olması, yöneticinin kültürel zekâsı ile birleştiğinde çok daha olumlu bir farklılık iklimi algısının oluşumuna destek olabilecektir. Bu nedenle gelişime açıklık kişilik özelliğinin de model içerisinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı test edilmek istenmiştir.

Bu çerçevede araştırmanın teorik modeli aşağıda gösterilmektedir.



Hipotezler:

- **H1:** Çalışanın farklılık iklimi algısı, yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ile örgütsel sinizm arasında ara değişken rolüne sahiptir. (Yöneticinin algılanan kültürel zekâsının katkısıyla artan olumlu farklılık iklimi algısı, örgütsel sinizmi azaltır).
- **H2:** Yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ile farklılık iklimi algısı arasındaki ilişkide çalışanın gelişime açıklığının düzenleyici rolü vardır.

2. YÖNTEM

2.1. Örneklem ve Uygulama

Araştırmaya ait verilen yapılandırılmış anket uygulaması yöntemi ile İstanbul'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı çok uluslu otel gruplarının beyaz yakalı çalışanlarından elde edilmiştir. Araştırmaya 160 çalışan katılmış ve analizler bu veri üzerinden yapılmıştır. Araştırmanın örneklem özelliklerine bakıldığında %50'si kadın %50'si erkektir. Katılımcıların yaşları 19 ile 59 arasında değişmekte olup ortalaması 31'dir. Katılımcıların %58'si bekâr %38'i evlidir. Katılımcıların %82 si 1-5 yıl, %16'sı 6-10 yıl ve %2'si 11-16 yıl kıdeme sahiptirler. Araştırmamızın örneklemine kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi ile ulaşılmıştır. Ölçüm araçlarının katılımcılara dağıtılmasında verilerin toplandığı beş yıldızlı otellerden birinin insan kaynakları direktörü rol oynamıştır. Katılımcılara dağıtılan anketlerin kapak sayfasında araştırmanın amacı anlatılmıştır. Katılımcıların cevaplarının saklı kalıp başka bir amaç için kullanılmayacağına dair bilgi verilmiştir.

2.2. Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen modelin bağımsız değişkeni olan yöneticinin algılanan kültürel zekâsını ölçmek üzere Ang ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen 20 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte güdüsel, davranışsal, bilişsel ve biliş üstü alt boyutlarını ölçen dörder ifade bulunmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel sinizmi ölçmek üzere Brandes ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen 14 maddelik ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın ara değişkeni olan farklılık iklimi algısını ölçmek üzere Bean ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen 15 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte bireysel faktörler, iş grubu faktörleri ve örgütsel faktörler alt

boyutlarını ölçen beşer ifade bulunmaktadır. Araştırmanın düzenleyici değişkeni olan çalışanın gelişime açıklık kişilik özelliğini ölçümlemek üzere Goldberg (1993) tarafından geliştirilen 44 ifadeli Beş Faktör Kişilik Envanterinden gelişime açıklık kişilik özelliğini ölçen 10 ifade kullanılmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Faktör Güvenilirlik Analizleri

Yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ölçeği için yapılan faktör analizinde (KMO=0,93; Barlett Küresellik Testi=2737,22; $p<,001$) açıklanan toplam varyans %77,58 olup ifadeler dört faktör altında gruplanmıştır. Liderin kültürler arası ortamlarda kendini o kültüre uyarlaması için harcadığı enerjiyi içeren ifadelerin biraya toplandığı birinci faktör “güdüsel kültürel zekâ”; diğer kültürlerden insanlarla iletişim kurarken uygun sözlü ve sözsüz ifadeleri kullanabilme kabiliyetini içeren ifadelerin bir araya toplandığı ikinci faktör “davranışsal kültürel zekâ”; kültürler farklılıklar ve benzerlikler ile ilgili bilgi sahibi olmayı içeren ifadelerin bir araya toplandığı üçüncü faktör “bilişsel kültürel zekâ”; kültürel olarak farklı deneyimleri duyumsamayı içeren ifadelerin bir araya toplandığı dördüncü faktör “meta bilişsel kültürel zekâ” olarak isimlendirilmiştir (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Kültürel Zekâ Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Güdüsel Kültürel Zekâ	13)Alışkın olmadığı kültürlerden insanların beden dilini kullanış biçimleri hakkında bilgi sahibidir.	0,760	20,746	0,909
	15)Hiç bilmediği bir kültüre uyum sağlamanın yarattığı stresle başa çıkabileceğinden eminim.	0,747		
	14)Farklı kültürlerdeki alışveriş yapma alışkanlıklarına uyum sağlayacağından eminim.	0,739		
	12)Alışkın olmadığı kültürlerde yaşamaktan keyif alır.	0,686		
	11)Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurmaktan keyif alır.	0,669		
Davranışsal Kültürel Zekâ	20)Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurarken, gerekli durumlarda yüz ifadesini değiştirir.	0,808	20,018	0,915
	19)Farklı kültürden insanlarla iletişim kurarken, gerekli durumlarda sesinin tonunu ve vurgusunu değiştirir.	0,791		
	18) Farklı kültürden insanlarla iletişim kurarken, gerekli durumlarda konuşmaya ara verir ve sessiz kalır.	0,787		
	17)Farklı kültürden insanlarla iletişiminde, sözsüz ifade biçimlerinde değişiklik yapar.	0,733		
	16)Farklı kültürden insanlarla iletişim kurarken gerektiğinde sözlü iletişim öğelerinde(aksan, ton) değişiklikler yapar.	0,673		
Bilişsel Kültürel Zekâ	8)Farklı kültürlerin sanat dalları hakkında bilgi sahibidir.	0,844	19,010	0,919
	7)Farklı kültürlerin evlilik törenleri hakkında bilgi sahibidir.	0,840		
	6)Farklı kültürlerin dini inanışları hakkında bilgi sahibidir.	0,694		
	10)Diğer kültürlerden insanların beden dilini kullanış biçimleri hakkında bilgi sahibidir.	0,618		
	9)Farklı kültürlerin dilleri hakkında bilgi sahibidir.	0,604		
Meta-Bilişsel Kültürel Zekâ	1)Farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla iletişime geçtiği zaman kültürel bilgilerini kullanır.	0,806	17,809	0,907
	2)Kültürlerarası ilişkilerinde, farklı kültürlere yönelik bilgilerini kullanır.	0,797		
	4)Farklı kültürden insanlarla iletişime geçtiğinde, bilgilerinin o kültüre göre uygun olduğundan emin olur.	0,689		
	3)Alışkın olmadığı kültürden kişiler ile iletişime geçtiği zaman, bilgilerini o kültüre göre ayarlar.	0,676		
		Toplam	77,583	
		KMO	0,933	
		Barlett Testi	Ki kare	2737,228
			sd	171
			P değeri	0,000

Örgütsel sinizm ölçeği için yapılan faktör analizinde (KMO=0,90; Barlett Küresellik Testi=1660,48; $p<,001$) açıklanan toplam varyans %71,58 olup ifadeler üç faktör altında gruplanmıştır. Çalışanın örgüte karşı olumsuz duygulanım ifadelerini içeren birinci faktör “duygusal sinizm”; çalışanın örgüte karşı olumsuz yönde eleştiri ifadelerini içeren ikinci faktör “davranışsal sinizm”; çalışanın örgütün bütünlüğünün eksik olduğuna dair inanç ifadelerini içeren üçüncü faktör “bilişsel sinizm” olarak isimlendirilmiştir (Bkz. Tablo 2).

Tablo 2. Örgütsel Sinizm Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Duygusal	2)Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	0,848	24,721	0,923
	3)Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	0,836		
	4)Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	0,823		
	1)Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.	0,809		
Davranışsal	11)Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	0,852	23,554	0,814
	13)Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	0,746		
	14)Çalıştığım işletmedeki bazı duyurularla dalga geçerim.	0,744		
	10)Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	0,647		
	12)Çalıştığım işletmeden ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	0,531		
Bilişsel	9)Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenenler şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,773	23,305	0,889
	5)Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	0,764		
	7)Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	0,762		
	6)Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	0,705		
	8)Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	0,609		
		Toplam	71,580	
		KMO	0,902	
		Barlett Testi	Ki kare	1660,481
			sd	91
			P değeri	0,000

Farklılık iklimi algısı ölçeği için yapılan faktör analizinde (KMO=0,90; Barlett Küresellik Testi=1102,33; $p<,001$) açıklanan toplam varyans %63,87 olup ifadeler iki faktör altında gruplanmıştır. Çalışma ortamındaki iklimi ve ilişkileri ile örgütün farklılığa karşı tutumu ve tepkisi ifadelerini içeren birinci faktör “çalışma grubu ve örgütsel faktör”; çalışanların iş ortamındaki farklılık ile ilgili deneyim ifadelerini içeren ikinci faktör “bireysel faktör” olarak isimlendirilmiştir(Bkz. Tablo 3).

Tablo 3. Farklılık İklimi Algısı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Çalışma Grubu ve Örgütsel Faktör	2)Bu işyerinde eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.	0,856	49,150	0,926
	11)Yöneticilerim astlarının kişisel farklılıklarına ve pozisyonlarına bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranır.	0,832		
	6)Yöneticim ve takım liderlerim sorunların çözülme sürecine grubun tüm üyelerini dâhil eder.	0,819		
	12)Üst yönetim, çalışanlara fırsat eşitliği sağlanması, ayrımcılıkların önlenmesi ve farklılıkların yönetilmesi konusunda tam destek verir.	0,804		
	1)Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum.	0,800		
	10)Takımına ait olduğumu hissediyorum.	0,764		
	13)Her türlü farklı fikri yöneticimle açıkça konuşabilirim.	0,704		
	15)Kurum kültürü değişime açıktır.	0,651		
	14)Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırk ayrımı, cinsiyet ayrımı, yöresel ayrımlar) engel olur.	0,651		
	7)İş yapma şeklimizle bütün misafirlerimizin farklı ihtiyaç ve beklentilerini karşılıyoruz.	0,582		
	3)İşyerinde, insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum.	0,854		
	4)İşyerimde diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.	0,854		
Bireysel Faktör		Toplam	63,867	
		KMO	0,899	
		Barlett Testi	Ki kare	1102,333
			sd	66
			P değeri	0,000

Çalışanın gelişime açıklık ölçeği için yapılan faktör analizinde (KMO=0,80); Barlett Küresellik Testi 394.498; $p < .001$) açıklanan toplam varyans %45.19 olup ifadeler tek faktör altında gruplanmıştır (Bkz. Tablo 4).

Tablo 4. Gelişime Açıklık Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
	1)Orijinal, farklı fikirler ortaya koyan		45,185	
	2)Pek çok konuya merak duyan		11,900	
	3)Hünerli, etrafıca düşünen		10,491	
	4)Hayal gücü kuvvetli		9,288	
	5)Yaratıcı		7,759	0,819
	6)Sanat ve estetiğe önem veren		6,521	
	8)Fikirlerle oynamayı seven		5,777	
	10)Sanat, müzik ya da edebiyat alanlarında kültürel birikime sahip		3,079	
		Toplam KMO	0,803	
		Barlett Testi	Ki kare	394,498
			sd	28
			P değeri	0,000

3.2. Hipotez Testleri ve Regresyon Analizleri

Çalışanın farklılık iklimi algısının yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ile örgütsel sinizm arasında ara değişken rolü üstlenip üstlenmediğini test etmek üzere üç aşamalı regresyon analizi uygulanmıştır. Birinci aşamada, bağımsız değişkenin ara değişken üzerindeki katkısına, ikinci adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki katkısına, son adımda da bağımsız değişken ile beraber ara değişkenin bağımlı değişken üzerindeki katkıları test edilmiştir. Ara değişken etkisinin bulunması için, regresyon analizinin son adımında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisinin, ikinci adımdaki anlamlı etkisine göre kaybolması ya da azalması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Birinci aşamada yöneticinin algılanan kültürel zekâsının çalışanın farklılık iklimi algısı üzerindeki katkısı test edilmiştir ($\beta = .61$, $p < .001$). İkinci aşamada, liderin algılanan kültürel zekâsının örgütsel sinizm üzerindeki katkısı incelenmiştir ($\beta = -.40$, $p < .001$) (Bkz. Tablo 5).

Tablo 5. Yöneticinin Algılanan Kültürel Zekâsının Çalışanın Farklılık İklimi Algısı ve Örgütsel Sinizm Üzerindeki Katkısı

		1.Aşama				2.Aşama			
		Ara Değişken				Bağımlı Değişken			
		Çalışanın Farklılık İklimi Algısı				Örgütsel Sinizm			
		R	R ²	F	β	R	R ²	F	β
Bağımsız Değişken	Yöneticinin algılanan kültürel zekâsı	,608	,370	92,638***	,608***	,401	,161	30,274***	-,401***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Üçüncü aşamada, yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ile beraber çalışanın farklılık iklimi algısının örgütsel sinizm üzerindeki katkıları test edilmiştir. Tablo 6'da sunulduğu gibi çalışanın farklılık iklimi algısı dâhil edildiğinde yöneticinin kültürel zekâsının örgütsel sinizm üzerinde, ikinci aşamada elde edilmiş olan, anlamlı katkısı kaybolmuştur. Çalışanın farklılık iklimi algısının örgütsel sinizm üzerindeki katkısı oldukça anlamlı çıkmıştır ($\beta = -0.66$, $p < .001$). Bu sonuç ilk hipotezimizi doğrular niteliktedir.

Tablo 6. Yöneticinin Kültürel Zekâsı ve Çalışanın Farklılık İklimi Algısının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Katkıları

		3.Aşama			
		Bağımlı Değişken			
		Örgütsel Sinizm			
		β	R	R ²	F
Bağımsız Değişken	Yöneticinin Algılanan Kültürel Zekâsı	-,001 n.s.	,660	,436	60,650***
	Çalışanın Farklılık İklimi Algısı	-,661***			

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Çalışanın gelişime açıklığının, yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ve çalışanın farklılık iklimi algısı arasında şartlı değişken olarak rol oynayıp oynamadığını test etmek amacıyla analizler yapılmış ve yöneticinin kültürel zekâsının çalışanlardan gelişime açıklığı yüksek olanların, gelişime açıklığı düşük olanlara göre, farklılık iklimi algısını arttırıp arttırmadığı incelenmiştir. Analizler sonucunda çalışanın gelişime açıklık derecesinin yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ve çalışanın farklılık iklimi algısı arasında şartlı değişken rolü doğrulanmamıştır. Bu bulgu ikinci hipotezimizi desteklememektedir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Farklı kişilik özelliklerine, demografik özelliklere, bilgi ve beceri çeşitliliğine ve kültürel birikime sahip insanlar iş ortamlarında bir arada çalışmaktadır. Gerek şirketlerin bünyesindeki insan kaynaklarındaki çeşitlilik, gerekse küresel rekabette geri kalmamak için hayata geçirilen yeni uygulamalar, oluşan farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. İyi yönetilemeyen farklılık iklimi işletmelerde çalışanların adalet duygusunu zedeleyerek örgütsel sinizme yol açmaktadır. Başka bir deyişle çalışanlarda, kendilerine eşit davranılmadığı ve gelişimlerinin eşit imkânlarla desteklenmediği algısı oluşmakta ve sonucunda çalışan ve örgütlerin performansında düşüş yaşanabilmektedir.

Konumuzla ilişkili olarak da, yöneticilerin iş gücü çeşitliliğine yönelik olumlu yaklaşımları, çalışanlar arasındaki farklılıklardan doğabilecek sorunların kişilere ve örgüte yönelik zarar vermeyecek şekilde yönetilmesi ve buna ek olarak bu farklılıkların çeşitli alanlara katkıları sağlayarak, çeşitliliği kazanca dönüştürmesine ilişkin uygulamalarıyla ilişkilidir. Aynı zamanda, yöneticilerin bu tutumları sayesinde çeşitli yetkinliklere sahip çalışanların, kabul görmeme ve mağduriyet hissetmemeleri, bunun yanında kendi katkıları işlerine yansıtılabilmelerini algılamalarıdır. Bu da çalışmamızda görüldüğü üzere, olumlu bir farklılık iklimi algısı yaratarak örgüte yönelik sinik tutum ve davranışları düşürmektedir.

Bu çalışma modeli, anket yöntemiyle Türkiye’de (İstanbul ilinde) farklı kültürden çalışanların bir arada yoğunlukla çalıştığı turizm sektöründe uygulanan bir anket neticesinde kurulan model ile incelenmiştir. Yukarıda da açıklandığı üzere, birinci hipotez kapsamında incelenen liderin algılanan kültürel zekâsındaki artışın, algılanan farklılık ikliminin ara değişken rolü vesilesi ile örgütsel sinizmi düşürdüğü ortaya çıkmıştır. Ancak ikinci hipotez kapsamında incelenen yöneticinin algılanan kültürel zekâsı ile farklılık iklimi arasındaki ilişkide çalışanın gelişime açık olmasının düzenleyici rol içermediği anlaşılmıştır.

İstanbul’un kültürel çeşitlilik anlamında Türkiye’nin kozmopolit yapısını yansıttığı ve temsil edebileceği düşünülebilir. Yine de, bu çalışmadaki temel kavramlar ve ilişkiler, Türkiye’de çeşitli bölgelerde aynı ya da farklı sektörlerde çalışan insanlarla ölçümlenerek bölgeler ve sektörler arası farklılıklara bakılabilir. Ayrıca, bu kavramlar ve ilişkiler dünyadaki diğer ülkelerde de araştırılarak ülkeler arası farklılıklara ilişkin görüş sağlayabilir.

Yapılan araştırmanın özgün kuramsal katkısı özellikle yöneticinin algılanan kültürel zekâsı, farklılık iklimi algısı ve örgütsel sinizm değişkenlerini ilk defa bütünleşmiş bir teorik model içinde incelenmesidir. Ayrıca Türkiye’de kültürel zekâ ve farklılık iklimi konularında az sayıda çalışma mevcuttur. Gerek bu alandaki boşluğu doldurması, gerekse çoklu kültürlerden çalışanların yoğun olduğu turizm sektöründe veri sağlaması açısından da çalışma önem taşımaktadır. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise, yöneticilerin kültürel zekâ, farklılıkların yönetimi, olumlu bir farklılık iklimi yaratma konusunda bilgilendirilmelerinin ve kendilerini geliştirmelerine yönelik programların insan kaynakları eğitim ve sürekli iyileştirme uygulamaları içerisine alınması konusuna dikkat çekmesidir. Bu kapsamda, bilişsel yeterlik, duygusal zekâyı ek olarak kültürel zekâ kriterlerinin de işe alım, performans yönetimi ve ödüllendirme süreçlerine dâhil edilmesi, yönetici adaylarının ya da yöneticilerin belirli sürelerle ulusal ya da uluslararası çeşitli projelerde görevlendirilerek geliştirilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Anderson, L.M., ve Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Ang, S., Van Dyne, et al., (2007). “Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgement and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance”. *Management and Organization Review*, Vol. 3 (3), pp. 335-371.
- Ang,S., Dyn, L. V. ve Koh, C. (2006). Personality correlates of the four factor model of cultural intelligence. *Group and Organization Management*, Vol.31(1), pp 100-123.
- Baron R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 51(6), 1173-1182.
- Bean, R. Sammartino, A. O’flynn, J. Lau, K. Nicholas, S. (2001), “Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit for Diversity Management,” Programme for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB).
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999, May). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. Paper presented at the 36th annual meeting of the Eastern Academy of Management, Philadelphia.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco:Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Dean, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- Earley, P.C. ve Ang, S.H. (2003), *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- Earley, P.C. ve Mosakowski, E. (2004) "Cultural Intelligence". *Harvard Business Review*, Vol 82 (10): 139-146.
- Goldberg, L.R. (1993), "The structure of phenotypic personality traits", *American Psychologist*, Vol. 48, pp. 26-34.
- Kossek, E. E., ve Zonia, S. C. (1993). Assessing Diversity Climate: A Field Study of Reactions to Employer Efforts to Promote Diversity. *Journal of Organizational Behaviour*. 14: (61-81).
- Maznevski, M. L. (1994). Understanding Our Differences: Performance in Decisionmaking Groups With Diverse Members. *Human Relations*. 47(5):531-553.
- Okat, B.(2010). Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimi Kuramsal Bir Yaklaşım. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Özler, D.E., ve Atalay, C.G. (2011). A Research to Determine the Relationship between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector. *Business and Management Review*, 1(4), 26-31.
- Pugh, S. D., Brief, A. P., Dietz, J. ve Wiley, J. W. (2008). Looking Inside and Out: The Impact of Employee and Community Demographic Composition on Organizational Diversity Climate. *Journal of Applied Psychology*. 93(6):1422-1428.
- Sürgevil, O., Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(4):65-96.
- Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N.Ş. ve Güzel, B. (2009), "Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 686-691.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., ve Austin, J.T. (1994), "Organizational Cynicism: An Initial Study", *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.

DÜZENLEYİCİ ODAKLAR VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL İKLİMİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: KEŞFEDİCİ BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Sevinç Köse
Celal Bayar Üniversitesi
sevinc.kose@cbu.edu.tr

Ars, Gör. Deniz İspirli
Celal Bayar Üniversitesi
deniz.ispirli@cbu.edu.tr

İnan Eryılmaz
Celal Bayar Üniversitesi
inaneryilmaz@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, düzenleyici odaklar ve işyeri nezaketsizliği algısı arasındaki ilişkinin ve bu ilişkiye örgütsel iklimin moderatör değişken olarak katkıda bulunup bulunmadığının test edilmesidir. Örgütsel iklimin, çalışanların düzenleyici odaklar yönelimlerinde etkili olabileceğine işaret eden araştırmacıların tavsiyeleri doğrultusunda (Cortina, 2008; Gorman vd., 2012) yönelimci odak-işyeri nezaketsizliği algısı ve kaçınmacı odak-işyeri nezaketsizliği algısı arasındaki ilişkide örgütsel iklimin moderatör etkisi olacağı öngörülmüş ve istatistiksel analizler sonucunda düzenleyici etkinin varlığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: *Düzenleyici odaklar, işyeri nezaketsizliği, örgütsel iklim*

THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN REGULATORY FOCUS AND WORKPLACE INCIVILITY: AN EXPLORATORY RESEARCH STUDY

ABSTRACT

The purpose of this research is to test whether employee regulatory focus, either prevention or promotion, is related with perceptions of workplace incivility and to test whether the contribution of organizational climate to this relationship will be salient or not. Following the lead of previous researchers pointing to the potential influence of organizational climate on regulatory focus orientations of employees, the contribution of organizational climate to this process as a moderator has been analyzed and confirmed via statistical analyses.

Key words: *Regulatory focus, workplace incivility, organizational climate*

1. Giriş ve Kuramsal Çerçeve

Bireylerin, acıdan kaçınma ve haz verene yönelme motivasyonlarını ifade eden hedonizm öğretisine dayanan “düzenleyici odaklar” kuramı (Brockner ve Higgins, 2001; Crowe ve Higgins, 1997; Higgins, 1997; Higgins, 1998; Higgins vd., 1994), bireylerin yargılarına, karar verme süreçlerine ve davranışlarına yön veren motivasyon kaynaklarını açıklamayı amaçlar (Florack vd., 2013). Düzenleyici odaklar kuramına göre birey davranışları, yönelimci (promotion regulatory focus) ve kaçınmacı (prevention regulatory focus) olmak üzere iki temel düşünsel-psikolojik (veya kişilik kaynaklı) odak tarafından yönetilir. Yönelimci düzenleyici odak, arzulanan sonuçlara ulaşmada, kazanımların

maksimize edilmesini sağlayan “yaklaşma” stratejisine; kaçınmacı düzenleyici odak, istenmeyen sonuçlardan uzaklaşmada, kayıpların minimize edilmesini sağlayan “kaçınma” stratejisine dayanır. Düzenleyici odaklar teorisi, mevcut durumla arzulanan durum arasındaki açığı kapatmak üzere “eşsonuçluluk” (equifinality) ilkesi bağlamında, hem yaklaşma hem kaçınma stratejilerinin eş zamanlı ve ayrıık kullanılabileceğini savunur (Shah vd., 1998).

Amaçlara ulaşmada birey davranışlarını yönlendiren düzenleme odağı, belirlenen hedefleri gerçekleştirmede tercih edilen stratejiler bağlamında bireyler arası bir takım farklılıklara temel oluşturur. Yönelimci düzenleyici odaklı bireylerin, başarma, büyüme ve gelişme güdülerinin ve keşfetme arayışlarının daha ağır bastığına ve olumlu sonuçların varlığı/yokluğuna duyarlı olduklarına; kaçınmacı düzenleyici odaklı bireylerin ise görev, emniyet ve güvenlik güdülerinin ve ihtiyat arayışlarının daha ağır bastığına ve olumsuz sonuçların varlığı/yokluğuna duyarlı olduklarına literatürde değinilmektedir (Higgins, 1998; Kark ve Van Dijk, 2007). Gelişme fırsatlarına ve pozitif çıktılara önem veren yönelimci odaklı bireyleri motive eden faktör, ideallerindeki benliklerine, umutlarına, isteklerine ve amaçlarına ulaşabilmektir (Akın ve Özdevecioğlu, 2012; Brenninkmeijer vd., 2010). Kaçınmacı düzenleyici odaklı bireylerin temel güdülenme aracı ise emniyet ihtiyacı olup bu insanlar, görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirerek mevcut durumlarından, olmaları gereken duruma doğru hareket etmeye çalışırken kayıplardan sakınmaya ve olumsuzlukları en aza indirmeye çalışırlar (Wu vd., 2008). Düzenleyici odaklar yaklaşımının duygularla da ilişkisi vardır; yönelimci düzenleyici odaklı bireylerin genellikle pozitif duygulara sahip oldukları, kaçınmacı düzenleyici odaklı bireylerin ise genellikle negatif duygulara sahip oldukları gözlenmiştir (Akın ve Özdevecioğlu, 2012).

Araştırmacılar, bireylerin düzenleyici odak yönelimlerinde kültürün önemli bir etkisi olduğuna değinmektedir (Akın ve Özdevecioğlu, 2012; Uskul vd., 2009). Bireyci kültürlerin egemen olduğu ülkelerde yaygın olan amaç ve başarı vurgusunun bireylerin yönelimci odaklı olmalarına katkıda bulunduğuna işaret edilmektedir. Bu bakış açısı bireylerin kaçınmak istedikleri olumsuzluklara değil, ulaşmak istedikleri pozitif çıktılara odaklanmalarına neden olmaktadır. Diğer taraftan, toplulukçu kültürel yapının egemen olduğu ülkelerde grup üyeliği ve gruba uyum sağlama-grubun beklentilerini karşılama noktasında bireylerin üzerine düşen görevleri gerçekleştirmeleri esastır. Bu şartlar altında kaçınmacı odaklı yaklaşımın daha yaygın olduğu görülmektedir. Böylece kişiler ulaşmaya çalıştıkları pozitif çıktılara odaklanmaktansa, kaçınmaya çalıştıkları negatif çıktılara odaklanmaktadırlar.

Düzenleyici odaklar kuramı, iş tatmini, iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, girişimcilik, görev başarımı, optimizm, anksiyete, başarı odaklılık, performans odaklılık, beş büyük kişilik kuramı gibi çeşitli başlıklarla ilişkilendirilmiştir (Brockner vd., 2004; Higgins vd., 2001; Wu vd., 2008; Gorman vd., 2012; Johnson ve Chang, 2008; Markovits vd., 2008). Farklı ölçüm araçlarının (bkz. Johnson ve Chang, 2008; Lockwood vd., 2002; Wallace ve Chen, 2006) kullanıldığı araştırmalarda genel olarak yönelimci düzenleyici odağın pozitif; kaçınmacı düzenleyici odağın negatif örgütsel davranış örüntüleriyle ilişkili olduğu gözlenmiştir (Gorman vd., 2012). Örgütsel bağlamda, yönelimci düzenleyici odağın ve başarma yöneliminin hesaplanmış risk alma ve girişimcilik gibi kazanımlara yol açabilmesine karşın, kaçınmacı düzenleyici odağın ve aşırı korumacılığın, değişikliğe karşı direnç geliştirilmesi ve sonuçta örgütün entropiye maruz kalması gibi istenmeyen sonuçları olabilir (Ward, 2013). İşyerinde, yönelimci odaklı stratejiler kullanan çalışanlar daha fazla işi daha kısa sürede başarma arayışında (Wallace ve Chen, 2006); kaçınmacı odaklı stratejiler kullanan çalışanlar ise olumsuz sonuçlardan kaçınmak adına görev bilinci ve cezalandırılma endişesi nedeniyle mevcut sorumlulukları

kadarını tamamlama arayışında olacaktırlar (Johnson ve Chang, 2008). Yönelimci odaklılık, amaçlara yönelik pozitif tutum geliştirme, yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık, yenilikçilik ve yaratıcılık ile ilişkilendirilmekte; buna karşın kaçınmacı odaklılık, daha fazla duygusal tükenmişlik ve düşük yaratıcılık düzeyleri ile ilişkilendirilmektedir (Brenninkmeijer vd., 2010; Wu vd., 2008; Uskul vd., 2009).

İşyeri nezaketsizliği, “örgütlerde karşılıklı saygı normunu ihlal eden ancak net bir zarar verme niyeti gütmeyen örgüt içi düşük şiddetli sapkın davranışlar” olarak tanımlanır (Anderson ve Pearson, 1999; Baron ve Neuman, 1996; Zauderer, 2002). Küçük düşürücü, aşağılayıcı, hor görücü söylemler, ötekinin fikirlerine karşı umursamazlık, varlığını görmezden gelme, göz korkutma (Cortina vd., 2001) gibi saygısız ve kaba davranış kalıpları olmalarına karşın nezaketsiz davranışlar, saldırganlık boyutunun bir adım gerisinde, ancak saldırganlık vakalarından daha yaygındır (Pearson vd., 2000; Pearson ve Porath, 2004). Araştırmacılar, işyeri nezaketsizliğinin, üretkenlik, lider-üye etkileşimi, örgütsel vatandaşlık, iş tatminiyle negatif; devamsızlık, iş yavaşlatma, işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişki içerisinde olduğuna işaret etmektedir (Penney ve Spector, 2005). Örgütsel kültür ve yönetimin felsefesiyle yakından ilişkili (Cortina, 2008; Lim ve Cortina, 2005) olan işyeri nezaketsizliğini etkileyen nedenler arasında işyeri çevresindeki sosyal etkileşimler, meslektaşların inançları ve grup normuna ek olarak bireylerin ruh sağlıkları, ahlaki olgunluk seviyeleri ve psikolojik sözleşmeye bağlılıklarından söz edilmektedir (Estes ve Wang, 2008). Ayrıca, demografik değişkenlerin (Zemke vd., 2000’den aktaran Estes ve Wang, 2008), informal örgüt yapısının (Anderson ve Pearson, 1999) ve güç ve sosyal statünün (Pearson ve Porath, 2005) işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasında etkili olduğu belirtilmiştir.

Çalışanların iş çevrelerine ilişkin algılarını ve çalışanlar arası etkileşimler sonucu ortaya çıkan psikolojik çevreyi ifade eden örgüt iklimi kavramı, çalışanlar tarafından algılanan ve çalışanların güdülenme ve davranışlarını etkilediği kabul edilen, ölçülebilir özellikler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Churchill vd., 1994; Litwin ve Stringer, 1978; Schneider, 2008). Örgütsel iklimin, çalışanların örgüte karşı algı, tutum ve davranışlarını etkileyen temel değişkenlerden olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Barling, 1996; Folger ve Skarlicki, 1998; Klein vd., 2007; Morgeson ve Hofmann, 2009; Neuman ve Baron, 1996; Pritchard ve Karasick, 1993). Örgütsel iklimin olumlu ve destekleyici algılandığı örgütlerde iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, yenilikçilik ve üretkenlik gibi pozitif örgütsel davranış çıktılarının seviyelerinde artma olduğu gözlenmiştir (Castro ve Martins, 2010; Glisson ve James, 2002).

Düzenleyici odakların işyeri nezaketsizliğiyle ilişkilendirildiği herhangi bir çalışmaya tarafımızca rastlanmamıştır. Bu çalışma, çalışanlar arası karşılıklı nezaketsizlik algılarının, çalışanların yargı ve kararlarını yönlendiren düzenleyici odaklardan etkileneceğini ve bu ilişkiye örgütsel iklimin katkısı olacağını savunmaktadır. Nitekim Andersson ve Pearson (1999), işyeri nezaketsizliğini tanıttıkları makalelerinde yapılandırılmış davranış kalıpları, normlar ve kuralların olmadığı örgütsel iklimlerin işyeri nezaketsizliğinin gelişmesi ve yayılmasına daha elverişli ortamlar olduklarını belirtmişlerdir. Yönelimci odaklı çalışanların işyeri nezaketsizliği algılayışlarının kaçınmacı düzenleyici odaklı çalışanlara kıyasla daha az olacağı çalışmamızın H1 ve H2 hipotezleridir. Ayrıca örgütsel iklimin, yönelimci düzenleyici odak-işyeri nezaketsizliği algısı arasındaki negatif ilişkide ve kaçınmacı düzenleyici odak-işyeri nezaketsizliği algısı arasındaki pozitif ilişkide düzenleyici rol oynayacağı düşünülmektedir (H3).

H1: Yönelimci düzenleyici odaklılık-işyeri nezaketsizliği algısı arasında negatif ilişki vardır.

H2: Kaçınmacı düzenleyici odaklılık-işyeri nezaketsizliği algısı arasında pozitif ilişki vardır.

H3: Düzenleyici odaklar-işyeri nezaketsizliği algısı arasındaki ilişkide örgütsel iklimin moderatör etkisi vardır.

2. Yöntem ve araştırma

Düzenleyici odakların işyeri nezaketsizliği algısı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide örgüt ikliminin düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik araştırmamızda anket tekniğinden yararlanılmıştır. Keşfedici araştırma tasarımı ve kolayda örnekleme yöntemi ile üretim sektöründe faaliyet gösteren Manisa merkezli bir firmada çalışan 135 kişiye ait eksiksiz veri toplanmıştır. Araştırmaya dahil edilen özel sektör çalışanlarının 62'si kadın (%45.9) ve 73'ü (%51.4) erkektir.

Düzenleyici odaklar, Wallace ve Chen (2006)'in geliştirdiği 12 maddelik RFW-İşyerinde Düzenleyici Odaklar Ölçüm Aracı'yla (cronbach's alpha=0,63); işyeri nezaketsizliği, Cortina vd. (2001)'nin geliştirdiği 7 maddelik WIS-İşyeri Nezaketsizliği Ölçüm Aracı'yla (cronbach's alpha=0,91); örgütsel iklim, Koys ve Decotis (1991)'in geliştirdiği, İşcan ve Karabey (2007) tarafından uyarlanan 15 maddelik Örgütsel İklim Ölçeği'yle (cronbach's alpha=0,84) 5'li Likert ölçeği (1: Hiçbir Zaman, 2:Nadiren, 3:Ara Sıra, 4: Çok Sık ve 5:Her Zaman) kullanılarak ölçülmüştür.

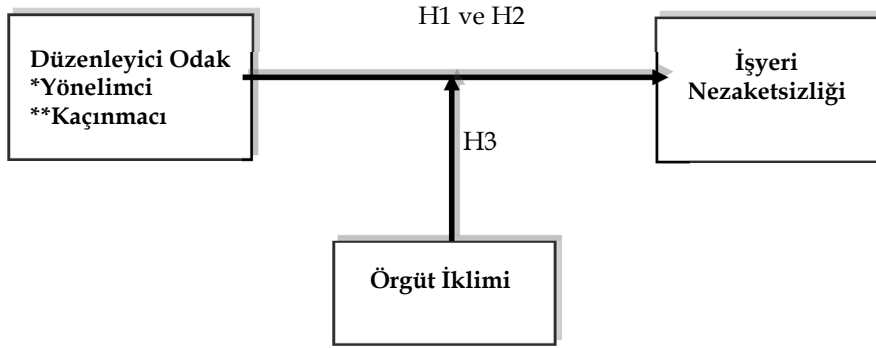
3. Bulgular ve Sonuç

Düzenleyici odaklar, işyeri nezaketsizliği algısı ve örgüt iklimi algısı değişkenlerine ilişkin ortalama değerlere bakıldığında (Tablo 1), örneklem bireylerinin kaçınmacı odaklılık düzeylerinin (4,06) yönelimci odaklılık (3,87) düzeylerinden daha yüksek olduğu; işyeri nezaketsizliği algı düzeylerinin düşük (1,93) ve örgütsel iklim algılarının pozitif yönde yüksek olduğu (3,46) söylenebilir.

Tablo 1: Değişkenler Arası İlişkileri Gösteren Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3
1.Yönelimci Odaklılık	3,87	0,698			
2.Kaçınmacı Odaklılık	4,06	0,745	-,311**		
3.İşyeri Nezaketsizliği	1,93	0,958	-,486**	,182*	
4.Örgüt İklimi	3,46	0,666	,195	,133	-,112

Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde (Tablo 1), yönelimci odaklılık ile işyeri nezaketsizliği algısı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu (%48, $p<0,01$) ve kaçınmacı odaklılık ile işyeri nezaketsizliği algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu (%18,2, $p<0,05$) görülmektedir. Buna göre H1 ve H2 hipotezlerimiz kabul edilmiştir. Örgüt iklimi algısı ile yönelimci odaklılık ve kaçınmacı odaklılık arasında anlamlı ilişki söz konusu olmamıştır.



Şekil 1: Örgüt İkliminin Düzenleyici Odaklar-İşyeri Nezaketsizliği Algısı Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü

Düzenleyici etkinin sorgulanması amacıyla Şekil 1’de öngörülen modeli test etmek üzere üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Düzenleyici etki, iki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişkenin farklı düzeylerinde değişmesidir (Baron ve Kenny, 1986). Düzenleyici değişken, bir bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen nitel ya da nicel üçüncü bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986; Frazier, Tix ve Barron, 2004). Düzenleyici etkiyi analiz etmek için düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenin çarpılması ile yeni bir değişkenin, yani etkileşim değişkeninin elde edilmesi gerekmektedir.

İlk olarak, bağımsız değişken ile bağımlı değişken; ikinci olarak bağımsız ve düzenleyici değişken ile bağımlı değişken; son olarak ise, etkileşim değişkeni ile bağımlı değişken modele dahil edilmiş ve her aşamada R^2 değerindeki değişimler ve kısmi F değerleri incelenmiştir. Örgüt ikliminin, yönelimci düzenleyici odak ve işyeri nezaketsizliği algısı arasındaki ilişkide etkisi olup olmadığını test eden analiz sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları: Yönelimci Odaklılık

Değişkenler	B	Beta	R^2	ΔR^2	Sig
1. Yönelimci Odak	-,667	-,486	,236		,000
2. Yönelimci Odak Örgüt İklimi	-,662 -,025	-,483 -,018	,237	,001	,000 ,821
3. Etkileşim değişkeni=Yönelimci Odak*Örgüt İklimi	-,272	-,422	,369	,132	,000
Bağımlı Değişken: İşyeri Nezaketsizliği					
1-R=,486, F=41,181*					
2-R=,487, F=20,470					
3-R=,608, F=25,544*					
*p<0,05 **p<0,01					

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, yönelimci odaklılığın işyeri nezaketsizliği algısını ($\beta=-,486$, $p<0,01$) negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir. İkinci aşamada analize dahil edilen örgüt iklimi modele anlamlı katkı yapmamakta ($\beta=-,018$, $p>0,05$) ve yönelimci odaklılık ($\beta=-,483$, $p<0,01$), işyeri nezaketsizliği algısını negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Üçüncü aşamada, yönelimci odaklılık*örgüt iklimi etkileşiminin işyeri nezaketsizliği algısını ($\beta=-,422$, $p<0,01$) negatif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Değişim istatistikleri incelendiğinde, üçüncü aşamada örgüt iklimi ve etkileşim değişkenlerinin analize dahil edilmesiyle R^2 değerinde anlamlı artış meydana geldiği görülmektedir ($p<0,01$). Bu bulgular, yönelimci odaklılığın işyeri nezaketsizliği algısı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3: Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları: Kaçınmacı Odaklılık

Değişkenler	B	Beta	R ²	ΔR^2	Sig
1. Kaçınmacı Odak	,234	,182	,033		,034
2. Kaçınmacı Odak Örgüt İklimi	,258 -,199	,201 -,139	,052	,019	,020 ,107
3. Etkileşim değişkeni=Kaçınmacı Odak*Örgüt İklimi	,448	,392	,183	,131	,000
Bağımlı Değişken: İşyeri Nezaketsizliği 1-R=, 182, F=4,572* 2-R=, 228, F=3,628* 3-R=,448, F=10,976* *P<0,05					

Kaçınmacı odaklılığın işyeri nezaketsizliği algısını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği ($R^2=,033$, $p<0,05$), ancak ikinci aşamada örgüt iklimi analize dahil edildiğinde örgüt ikliminin modele anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmüştür (Tablo 3). Üçüncü aşamada etkileşim değişkeninin modele dahil edilmesiyle birlikte R^2 değerinde anlamlı bir artış gerçekleşmiştir ($R^2=,183$, $p<0,01$). Bu bulgular, kaçınmacı odaklılığın işyeri nezaketsizliği algısı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir. H3 hipotezi doğrulanmıştır.

Gorman vd. (2012), düzenleyici odakların örgütsel bağlamda ilişkili olduğu süreç ve sonuçları meta analiz ettikleri çalışmalarında düzenleyici odakların, üretim karşısı davranışlar ve işten ayrılma niyeti gibi negatif örgütsel davranış örüntüleriyle ilişkili olabileceğini belirterek bu alanda yapılacak çalışmaların önemine işaret etmişlerdir. Bu araştırmacılar, yönelimci odağın daha ziyade pozitif, kaçınmacı odağın ise negatif sonuçlarla ilişkili olduğuna değinmektedirler. İlgili literatürde yönelimci düzenleyici odaklı bireylerin, olumlu sonuçların varlığı/yokluğuna duyarlı olduklarına; kaçınmacı düzenleyici odaklı bireylerin ise olumsuz sonuçların varlığı/yokluğuna duyarlı olduklarına değinilmektedir. Bu önermeden yola çıkarak olumsuz bir örgütsel sonuç olan işyeri nezaketsizliğinin, yönelimci odaklı bireylerde, kaçınmacı odaklı bireylere kıyasla daha düşük seviyelerde algılanacağı tarafımızdan öngörülmüş ve analizlerle onanmıştır.

Çalışmamızın en büyük kısıtları, kolayda örnekleme yöntemi ile yanlış bir veri toplama sürecine dayanması, yatay kesitsel tasarım nedeniyle derinlemesine değil anlık veri sağlaması ve tek bir sektörde az sayıda gözleminden veri toplandığından sonuçların genellenebilirliğinin düşük olmasıdır.

Her ne kadar çalışmamızda yönelimci odaklılık kaçınmacı odaklılığa kıyasla örgütler için daha olumlu bir yönelim olarak görünse de araştırmacılar, her iki düzenleyici odağın farklı işyerleri ve örgütsel ihtiyaçlara karşılık vereceğini ve bazı endüstrilerde yönelimci, bazılarında ise kaçınmacı odaklı yaklaşımın iş yapma süreçlerine faydalı olacağını belirtmişlerdir.

Kaynaklar

- Akın, M ve Özdevecioğlu, M. (2012). "The influence of workplace exclusion on workplace deviance behaviors: the role of employees regulatory focus", IAMB Warsaw 2012 Conference.
- Andersson, L. M. ve Pearson, C. M. (1999). "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace", *Academy of Management Review*, 24, pp. 452-471.
- Barling, J. (1996). "The prediction, experience, and consequences of workplace violence", E. Q. Bulatao ve G. R. VandenBos (der.), *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions* içinde, Washington DC: American Psychological Association, pp. 29-49.
- Baron, R. A. ve Nueman, J. H. (1996). "Workplace violence and workplace aggression: Evidence of their relative frequency and potential causes", *Aggressive Behavior*, 22, pp. 161-173.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp. 1173-1182.
- Brennkmeijer, V., Demerouti, E., Blanc, P.M. Le ve Emmerik, I.J.H. van (2010). "Regulatory focus at work: The moderating role of regulatory focus in the job demands-resources model", *Career Development International*, 15(7), pp.708 - 728.
- Brockner, J. ve Higgins, E.T. (2001). "Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), pp. 35-66.
- Brockner, J., Higgins, E.T., ve Low, M.B. (2004). "Regulatory focus theory and the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, 19, pp. 203-220.
- Castro, M. ve Martins, N. (2010). "The relationship between organizational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization", *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (1), pp. 1-9.
- Churchill, G.A., Ford, N.M ve Walker, D.C. (1994). "Measuring the job satisfaction of industrial salesmen", *Journal of Marketing Research*, 11, pp. 254-260.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. ve Langhout, R. D. (2001). "Incivility in the workplace: Incidence and impact", *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, pp. 64-80.
- Cortina, L.M. (2008). "Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations", *Academy of Management Review*, 33(1), pp. 55-75.
- Crowe, E. ve Higgins, E.T. (1997). "Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), pp. 117-132.
- Estes, B. ve Wang, J. (2008). "Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance", *Human Resource Development Review*, 7, pp. 218-240.
- Florack, A., Keller, J. ve Palcu, J. (2013). "Regulatory focus in economic contexts", *Journal of Economic Psychology*, 38, pp. 127-137.

- Folger, R. ve Starlicki, D. P. (1998). "A popcorn model of workplace violence". In R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, ve J. Collins (der.), *Dysfunctional behavior in organizations: Nonviolent dysfunctional behavior içinde*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 43-82.
- Frazier, P. A., Tix, A. P. ve Baron, K. E. (2004). "Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research", *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), pp.115-34.
- Glission, C. ve James, L.R. (2002). "The cross-level effects of culture and climate in human service teams", *Journal of Organizational Behavior*. 23 (6),pp. 767-794.
- Gorman, C.A., Meriac, J.P., Overstreet, B.L., Apodaca, McIntyre, A.L., Park, P. ve Godbey, J.N. (2012). "A meta-analysis of the regulatory focus nomological network: Work-related antecedents and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 80, pp. 160-172.
- Higgins, E. T. (1998). "Promotion and prevention regulatory focus as a motivational principle", *Advances in Experimental Social Psychology*, 30: pp. 1-41.
- Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N. ve Taylor, A. (2001). "Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride", *European Journal of Social Psychology*, 31: pp. 3-23.
- Higgins, E. T., Roney, C. J. R., Crowe, E. ve Hymes, C. (1994). "Ideal versus ought predilections for approach and avoidance distinct self-regulatory systems", *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(2), pp. 276-286.
- Higgins, E.T. (1997). "Beyond pleasure and pain", *American Psychologist*, 52(12), pp. 1280-1300.
- İşcan, Ö.F. ve Karabey, C.N. (2007). "Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), pp.103-116.
- Johnson, R. E. ve Chang, C. H. (2008). "Development and validation of a work-based regulatory focus scale", 23rd Annual Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, San Francisco, California.
- Kark, R. ve Van Dijk, D. (2007). "Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self regulatory focus in leadership processes", *Academy of Management Review*, 32, pp. 500-528.
- Klein, O.O, Conn, I.U, Smith, A.P ve Sorra, S.I (2007). "Decision participation and school climate as predictors of job satisfaction and teachers' sense", *Journal of Experimental Education*, 63(3), pp. 217-231.
- Lim, S. Ve Cortina, L.M. (2005). "Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment", *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), pp. 483- 496.
- Litwin, G. ve Stringer, R (1978). "Motivation and organizational climate", Cambridge: Harvard University, Press.
- Lockwood, P., Jordan, C. H. ve Kunda, Z. (2002). "Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us", *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, pp. 854-864.
- Markovits, Y.,Ullrich, J., van Dick, R. ve Davis, A. J. (2008). "Regulatory foci and organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 73, pp. 485-489.
- Morgeson, M.O ve Hofmann, I.J (2009). "Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar", *Journal of Applied Psychology*, 88(26), pp. 170-198.

- Pearson, C. M. ve Porath, C. L. (2004). "On incivility, its impact and directions for future research". R. W. Griffin ve A. M. O'Leary-Kelly (der.), *The dark side of organizational behavior içinde*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 403-425.
- Pearson, C. M. ve Porath, C. L. (2005). "On the nature of consequences, and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again", *Academy of Management Executive*, 19, pp. 7-25.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Porath, C. L. (2000). "Assessing an attacking workplace incivility", *Organizational Dynamics*, 29, pp. 123-137.
- Penney, L. M. ve Spector, P. E. (2005). "Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity", *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 777-796.
- Pritchard, R ve Karasick, B (1993). "The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction", *Organizational Behaviour and Human Performance*, 9, pp. 110-119.
- Schneider, I.I. (2008). "Motivation and organisational climate", *Journal of Personnel Psychology*. 29(3), pp. 371-392.
- Shah, J., Higgins, E.T. ve Friedman, R.S. (1998). "Performance incentives and means: How regulatory focus influences goal attainment", *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), pp. 285-293.
- Uskul A. K., Sherman D. K. ve Fitzgibbon, J. (2009). "The cultural congruency effect: Culture, regulatory focus, and the effectiveness of gain- vs. loss-framed health messages", *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, pp. 535-541.
- Wallace, J. C. Ve Chen, G. (2006). "A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance", *Personnel Psychology*, 59, pp. 529-557.
- Ward, B. (2013). *Prevention- and promotion-focused psychological ownership in small employee owned firms (Doctoral Dissertation)*. Available from ProQuest Dissertations and Theses database (UMI No. 3557894).
- Wu, C., McMullen, J.S., Neubert, M.J. ve Yi, X. (2008). "The influence of leader regulatory focus on employee creativity", *Journal of Business Venturing*, 23(5), pp. 587-602.
- Zauderer, D. G. (2002). "Workplace incivility and the management of human capital", *Public Manager*, 31, pp. 36-43.

KİŞİ-İŞ UYUMUNUN İŞE ADANMIŞLIK VE PROAKTİF ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: YENİLİĞİ DESTEKLEYEN ÖRGÜT İKLİMİ FARK YARATIYOR MU?

Yrd. Doç. Dr. Ceyda MADEN
İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Uluslararası Ticaret Bölümü
ceyda.maden@kemerburgaz.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Ayla ESEN
İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
ayla.esen@kemerburgaz.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, çalışanların işleriyle olan uyumlarının (ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu ve beklenen-kabiliyetler uyumu) işe adanmışlık yoluyla, iş ortamındaki proaktif davranışlar üzerinde etkili olup olmadığı deneysel olarak test edilmiştir. Aynı zamanda, kişi-iş uyumu, işe adanmışlık ve proaktif çalışan davranışları arasındaki ilişkilerde, yeniliği destekleyen bir örgüt ikliminin düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığı sorgulanmıştır. Yapısal eşitlik modeli aracılığı ile yapılan analizler sonucunda, çalışanların işleriyle olan uyumlarının işe adanmışlıklarını olumlu yönde etkilediği; adanmışlığın ise bireysel yenilik yaratma, işle ilgili bir konuya başkalarının dikkatini çekmeye istekli olma ve olası problemleri önleme davranışlarını arttırdığı bulunmuştur. Yine yapısal eşitlik modeli aracılığıyla yapılan çoklu-grup uygulamaları ise, yeniliği destekleyici örgüt ikliminin modelde sadece bir temel ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını göstermiştir. Buna göre, iş uyumu tiplerinden biri olan ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu ile adanmışlık arasındaki ilişkinin, sadece, yeniliği düşük oranda destekleyen bir örgüt ikliminde çalıştığını düşünen kişiler için anlamlı olduğu görülmüştür. Bu bulgu, yeniliği yüksek oranda destekleyen bir örgüt ikliminde çalıştığını düşünen kişiler için ihtiyaçlar-karşılananlar uyumunun adanmışlık yaratmadaki etkisinin yerini yeniliği destekleyen örgüt ikliminin aldığına işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: kişi-iş uyumu, adanmışlık, proaktif çalışan davranışları, yeniliği destekleyen örgüt iklimi

1. Giriş

Günümüz örgütlerinde çalışan performansının anlamı büyük ölçüde değişmiştir. Geçmişte çalışan performansı, bir çalışanın iş tanımında yer alan görev ve sorumlulukları yerine getirmekteki yeterliliği üzerinden değerlendirilirken; günümüzde örgütler, çalışanların iş tanımlarında yer alan görev ve sorumlulukların ötesine geçerek yaratıcı fikirler geliştirmelerini, örgütün gelecekteki başarısı için önemli olabilecek konulara başkalarının dikkatini çekmelerini ve olası problemler karşısında öngörülü davranmalarını beklemektedirler (Griffin vd., 2007). Bir başka deyişle performansı, iş tanımına dayanan, tepkisel (reaktif) bir davranış olarak tanımlayan geleneksel anlayış yerini, çalışanların inisiyatif kullanmalarını temel alan ve performansın proaktif yönüne dikkat çeken yenilikçi anlayışa bırakmıştır (Frese ve Fay, 2001). Ortaya çıkan bu yeni anlayış, proaktif çalışan davranışını “hali hazırdaki koşulları iyileştirmede ya da yeni koşullar yaratmada inisiyatif alma, mevcut koşullara pasif bir şekilde adapte olmak yerine mevcut düzene

meydan okuyan davranışlarda bulunma" şeklinde tanımlamaktadır (Crant, 2000: 436).

Proaktif çalışan davranışlarıyla ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların iş ortamında proaktif davranışlarda bulunmalarını etkileyen üç farklı faktörden bahsedildiği görülmüştür: bireysel farklılıklar (örn: ön etkin kişilik, girişimcilik), yapılan işle ilgili değişkenler (örn: özerklik, işin önemi) ve algılanan iş ortamı (örn: destekleyici örgüt iklimi, güdüleyici faktörler) (Çalışkan vd., 2011; Crant, 2000; Frese ve Fay, 2001; Onay ve Çavuşoğlu, 2010; Parker vd., 2006). Ancak mevcut yazında, proaktif davranışları, çalışanların işleriyle olan uyumlarıyla, bir başka deyişle, kişi-iş uyumuyla ilişkilendiren çalışmalara rastlanmamıştır. Ayrıca, proaktif çalışan davranışlarıyla ilgili mevcut modeller, destekleyici örgüt iklimi ve destekleyici yönetim gibi bağlamsal faktörleri proaktif davranışların önemli bir öncülü olarak ortaya koymakla birlikte (Crant, 2000; Frese ve Fay, 2001; Parker vd., 2010), bu tip bağlamsal faktörlerin farklı modellerde düzenleyici bir rol oynayıp oynamadıklarını sorgulamamışlardır. Bu bağlamda, bu çalışmanın başlıca amacı, çalışanların işleriyle olan uyumlarının (ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu ve beklenen-kabiliyetler uyumu), yazında benzer modellerde öne sürüldüğü üzere işe adanmışlık yoluyla, iş ortamındaki proaktif davranışlar üzerinde etkili olup olmadığını deneysel olarak test etmektir. Bununla birlikte, yukarıda bahsi geçen ilişkilerde yenilikçiliği destekleyen örgüt ikliminin düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığı sorgulanmaktadır.

2. Teorik çerçeve

2.1. Kişi-iş uyumu ve adanmışlık

Kişi-iş uyumu kavramı, kişisel özellikler ile işe ait özelliklerin uyumuna karşılık gelmektedir. Yazında kişi-iş uyumunun iki farklı çeşidinden bahsedilmektedir: "beklenen-kabiliyetler (B-K) uyumu" (demand-abilities fit) ve "ihtiyaçlar-karşılananlar (İ-K) uyumu" (needs-supplies fit). B-K uyumu, kişinin bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin işin taleplerini karşılamak için ne derece yeterli olduğunu tanımlamak için kullanılırken; İ-K uyumu, işin özelliklerinin ve sağladıklarının kişinin ihtiyaç ve tercihlerini ne derece karşıladığına karşılık gelmektedir (Edwards, 1991). Mevcut çalışmalar, kişi-iş uyumunun özellikle işle ilgili tutum ve davranışlar (örn: iş tatmini, iş performansı) üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Lauver ve Kristof Brown, 2001; Saks ve Ashforth, 1997).

Kişi-iş uyumu ve adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen önceki çalışmalar, Dawis ve Lofquist'e (1984) ait işle-uyum teorisinde de bahsedildiği üzere, işleriyle yüksek oranda uyum gösteren çalışanların, işlerini yaparken kendilerini değerli, önemli ve yaralı hissettikleri için işlerini daha anlamlı bulacaklarını (Kahn, 1990) öne sürmüşlerdir. Anlamlı bir işe sahip olma hissi işe adanmışlığı arttıran önemli faktörler arasında yer almaktadır (Scroggins, 2008). May vd. (2004) tarafından Amerika'nın Midwestern bölgesinde yer alan bir sigorta kuruluşunda yapılan çalışmada, işiyle uyumlu olduğunu düşünen çalışanların, işlerinde kendi değer ve düşüncelerini ifade etme becerilerinin de daha yüksek olduğu; bu durumun da yapılan işi daha anlamlı hale getirdiği ileri sürülmüştür. Benzer şekilde, Scroggins (2008), kişinin öz benliği ile işinde üstlendiği görevler arasındaki uyumun yüksek olmasının işin deneyimlenen anlamlılığını arttıracığından bahsetmiştir. Çalışanlar tarafından işlerinin anlamlı bulunması, farklı çalışmalarda ispatlandığı üzere, işe adanmışlığı tetikleyen önemli psikolojik öncüller arasında yer almaktadır (May vd., 2004; Saks ve Gurman, 2011). Buna göre, yapılan işin "anlamlılık" seviyesini arttıran kişi-iş uyumu ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

H1: Çalışanların iş uyumları (İ-K uyumu ve B-K uyumu) ile işe adanmışlıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

2.2. Proaktif çalışan davranışları

Yazında çalışanların işlerine karşı takındıkları aktif tutumu temsil eden davranışlara “proaktif etkin çalışan davranışlar” ismi verilmektedir. Crant (2000: 436) proaktif davranış “hali hazırdaki koşulları iyileştirmede ya da yeni koşullar yaratmada inisiyatif alma, mevcut koşullara pasif bir şekilde adapte olmak yerine mevcut düzene meydan okuyan davranışlarda bulunma” şeklinde tanımlamaktadır. Proaktif çalışan davranışları, hedef aldıkları kesimlere göre üç ana grupta toplanabilir: Proaktif iş davranışları (örgütün iç çevresine yönelik), proaktif stratejik davranışlar (örgütün dış çevresiyle uyum sağlamasına yönelik) ve proaktif kişi-çevre uyumu davranışları (kişinin örgütsel çevreyle uyum sağlamasına yönelik) (Parker ve Collins, 2010). Bu çalışmada, örgütün iç çevresini değiştirmeye yönelik olan proaktif iş davranışları arasından “bireysel yenilik yaratma” ve “problemleri önleme”; örgütün dış çevresiyle uyum sağlamasına yönelik olan proaktif stratejik davranışlar arasından da “işle ilgili önemli bir konuya başkalarının dikkatini çekmeye istekli olma” incelmeye alınmıştır.

Bireysel yenilik yaratma davranışları, yeni bir fırsat belirleme, yeni yaklaşımlar geliştirme ve yeni fikirler uygulama gibi fikir geliştirme ve uygulama faaliyetlerini içermektedir (Scott ve Bruce, 1994). Bu davranışları gösteren çalışanlar, işlerini yaparken onlara kolaylık sağlayacak yeni yöntem ve teknolojiler bulmaya çalışır ve/veya yeni ürün fikirleri geliştirirler. Benzer şekilde, problemleri önleme, kişilerin kendilerinin başlattıkları, işle alakalı problemlerin tekrar etmesini önlemeye yönelik eylem ve faaliyetleri ifade eder (Frese ve Fay, 2001). Bu davranışı sergileyen çalışanlar, işlerinde yanlış giden şeylerin temel sebeplerini bulmaya çalışırlar. Son olarak, işle ilgili önemli konulara başkalarının dikkatini çekmeye istekli olma, kişilerin çalıştıkları kurumda karar verici mercilerde bulunan kişilerin mevcut konulardan haberdar olmasını sağlamak için zaman, enerji ve çaba harcamalarını ve bu yolla örgütsel stratejilerin oluşturulmasında etkili olmalarını ifade eder (Ashford vd., 1998). Bu istekliliği gösteren çalışanlar, örgütsel stratejileri etkileyebilecek konuları gündeme getirebilmek için büyük ölçüde zaman, enerji ve çaba harcarlar.

Çalışanların yukarıda bahsi geçen proaktif davranışları sergilemelerinde önemli rol oynayan faktörlerden biri de, işleriyle olan uyumlarıdır. Frese ve Fay (2001) kişilerin işleriyle ilgili yeterli donanımına sahip olmalarının, işlerini iyi yapmalarını, o işte ustalaşmalarını ve bunun sonucunda yüksek öz yeterlilik (Bandura, 1997) ve kontrol algısına (Rotter vd., 1972) sahip olmalarını tetikleyeceğini öne sürmüşlerdir. Kontrol algısı, proaktif davranışlar ile ilgili mevcut modellerde, proaktif çalışan davranışlarının önemli psikolojik öncüllerinden biri olarak yer almaktadır (Frese ve Fay, 2001, Parker vd., 2001). Buna göre, çalışanların bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin işleriyle uyumlu olduğunu düşünceleri (B-K uyumu) çalışanların işlerindeki kontrol algılarını arttıracığı için proaktif davranışları da tetikleyecektir. Benzer şekilde, kişilerin farklı psikolojik ihtiyaçlarının (örn: özerklik, yetkinlik, ilişki kurma, vb.) işleri tarafından karşılanıyor olması (İ-K uyumu) içsel motivasyonu olumlu yönde etkileyecek (Gagné ve Deci, 2005; Sheldon vd., 2003) ve bu durum, çalışanların proaktif davranışlarda bulunma olasılıklarını arttıracaktır (Parker vd., 2010).

Bu çalışmada, kişi-iş uyumunun proaktif çalışan davranışları üzerindeki etkisinin işe adanmışlık yoluyla ortaya çıkabileceği öne sürülmüştür. Çalışanların işe uyum seviyeleriyle şekillenen adanmışlığın, proaktif davranışlar üzerindeki etkisi Frederickson’ın (2000) pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisi temel alınarak açıklanabilir. Bu teoriye göre, keyif, ilgi, aşk gibi olumlu duygular, kişilerin anlık düşünce-aksiyon (eylem) stoklarını genişleterek kalıcı bireysel kaynaklar yaratma kapasitesine

sahiptirler. Buna göre, işe adanmışlık gibi olumlu duygusal tutumların, bireylerin anlık düşünce-aksiyon (eylem) stoklarını genişleterek kalıcı bireysel kaynaklar yarattıklarını ileri sürmek mümkündür. İyi hissetmenin bireylerde, plan yapma, yeni şeyler deneme ve tecrübe etme isteğini tetiklediği düşünüldüğünde adanmışlık seviyesi yüksek olan çalışanların yaratıcı davranışlar gösterme (Ohly vd., 2001), inisiyatif alarak problemleri önlemeye çalışma ve işle ilgili önemli konularda başkalarını ikna etmeye çalışma (Schaufeli vd., 2001) olasılıkları diğer çalışanlara göre daha yüksektir. Buna göre:

H2: İşe adanmışlık, çalışanların iş uyumları ile (İ-K uyumu ve B-K uyumu) proaktif çalışan davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.

2.3. Yeniliği Destekleyen Örgüt İklimi

İş yerinde proaktiflik ile ilgili mevcut modeller, çalışanların proaktif davranışlarda bulunmalarında çevresel faktörlerin önemli bir ol oynadığını ileri sürmüşlerdir (Bindl ve Parker, 2010; Crant, 2000; Frese ve Fay, 2001; Parker vd., 2010). Ancak yapılan yazın taramasında, örgüt ikliminin proaktif çalışan davranışları üzerindeki etkilerini sorgulayan ampirik çalışmalara rastlanmamıştır. Bu çalışmada ise, yazındaki mevcut boşluğu doldurmaya yönelik olarak, yeniliği destekleyen bir örgüt ikliminin proaktif davranışların oluşma sürecinde güçlendirici bir etki yaratabileceği öne sürülmüştür.

Örgüt iklimi, çalışanların iş ortamına attettikleri anlamı ifade eder ve çalışanların örgütlerinde ne şekilde faaliyet gösterdiklerini belirleyen; örgütün görece kalıcı özelliklerine yönelik algıların yansıtır (Schneider ve Reichers, 1983). Buna bağlı olarak, örgüt ikliminin çalışan davranışları üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Yeniliği destekleyen bir örgüt iklimi, çalışanların bağımsız olarak çalışmalarına ve farklı fikirleri uygulamalarına imkân verir (Kanter, 1983; Siegel ve Kaemmerer, 1978), çeşitliliğe tolerans gösterir (Siegel ve Kaemmerer, 1978), ve yenilikçi önerileri ve davranışları ödüllendirir (Scott ve Bruce, 1994). Bu tür bir iklimde çalışan kişiler, kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmekle birlikte; bulundukları ortamda değişim yaratmak için de sorumluluk duyarlar (Choi, 2007). Yenilikçi örgüt iklimi, çalışanların mevcut problemlere yeni çözümler ve öneriler getirmeleri için de uygun bir zemin oluşturur (Scott ve Bruce, 1994).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, bu çalışmada, yenilikçi örgüt ikliminin kişi-iş uyumu, adanmışlık ve proaktif çalışan davranışları arasındaki ilişkilerde düzenleyici bir rol oynayacağı düşünülmektedir. İş uyumu yüksek çalışanlar, yeniliği destekleyen bir iklimde çalıştıkları takdirde daha da adanmış hissedeceklerdir. Adanmışlığın proaktif davranışlar üzerindeki olumlu etkisi de yeniliği destekleyen bir iklimde çalışan kişiler için daha yüksek olacaktır. Buna göre,

H3a: Yeniliği destekleyen örgüt iklimi, çalışanların iş uyumları ile işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır. Bu ilişki, yeniliği destekleyen bir iklimde çalıştığını düşünen kişiler için daha kuvvetli olacaktır.

H3b: Yeniliği destekleyen örgüt iklimi, çalışanların işe adanmışlıkları ile proaktif çalışan davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır. Bu ilişki, yeniliği destekleyen bir iklimde çalıştığını düşünen kişiler için daha kuvvetli olacaktır.

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Çalışmanın başladığı Kasım 2013 tarihinden bugüne kadar pilot çalışma verileri hariç olmak üzere İstanbul'daki farklı örgüt ve işlerde çalışan 237 katılımcıdan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Katılımcıların yaş aralığı 23 ve 58 arasında değişmekle birlikte ortalaması 32,7'dir ($\sigma=6,50$). Örneklemenin % 52'sini kadınlar, % 48'ini erkekler

oluşturmaktadır. Katılımcıların % 66'sı üniversite mezunu, % 32'si yüksek lisans ve doktora mezunu, % 2'si ise lise mezunudur. Katılımcıların ortalama iş deneyimi 9,8 yıl; çalıştıkları organizasyondaki ortalama görev süreleri ise 5,8 yıldır.

3.2. Ölçekler

3.2.1. Kişi-iş uyumu

Katılımcıların işleriyle olan uyumları, "ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu" (İ-K uyumu) ve "beklenen-kabiliyetler uyumu" (B-K uyumu) olmak üzere iki farklı şekilde, Cable ve DeRue'ya (2002) ait ölçekler ile ölçülmüştür. Bu ölçeklerdeki ifadeler, beşli likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum). "İhtiyaçlar-karşılananlar" uyumu ve "beklenen-kabiliyetler" uyumuna ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayıları sırasıyla 0,96 ve 0,93'tür.

3.2.2. İşe adanmışlık

İşe adanmışlık, Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-9) ile ölçülmüştür. Bu ölçek, her biri üç ifade ile temsil edilen işe adanmışlığın üç alt boyutunu içermektedir: dinçlik, adanma ve yoğunlaşma. Adanmışlık ile ilgili ifadeler, 0 = "asla" ve 6 = "daima" arasında değişen yedili likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir. Dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarına ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayıları sırasıyla 0,91, 0,89 ve 0,89'dur. Ölçeğin genel Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı ise 0,94'tür.

3.2.3. Proaktif çalışan davranışları

Çalışanların bireysel yenilik yaratma davranışı ile ilgili ifadeler, Scott ve Bruce'a ait (1994) ölçekten uyarlanmıştır. Problem önleme davranışı ise, Parker ve Collins (2010) tarafından geliştirilen ölçek ile değerlendirilmiştir. Son olarak, işle ilgili önemli bir konuya başkalarının dikkatini çekmeye istekli olma, Ashford vd. (1998) tarafından geliştirilen ve Parker ve Collins (2010) tarafından uyarlanan ölçek ile değerlendirilmiştir. Ankete katılan çalışanlardan, bireysel yenilik yaratma ve problemleri önlemeye yönelik davranışları ne sıklıkta sergilediklerini beşli likert ölçeği ile (1 = çok nadiren, 5 = çok sık) değerlendirmeleri istenmiştir. İşle ilgili önemli bir konuya başkalarının dikkatini çekme konusunda ne kadar istekli davrandıkları ise, bu davranışa ne derece zaman, çaba ve enerji harcadıkları (1 = Hiç, 5 = Çok fazla) sorularak ölçülmüştür. Bireysel yenilik yaratma, problem önleme ve işle ilgili önemli bir konuya başkalarının dikkatini çekmeye istekli olma davranışlarına ait Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayıları sırasıyla 0,84, 0,85 ve 0,96'dır.

3.2.4. Yeniliği destekleyen örgüt iklimi

Çalışanların yeniliği destekleyen örgüt iklimine yönelik algılarını ölçen ifadeler, Scott ve Bruce'a (1994) ait ölçekten uyarlanmıştır. İlgili soru kapsamında katılımcılardan, örgütlerindeki iklimi, yeniliği destekleyen bir iklimi tasvir eden ifadeler üzerinden beşli likert ölçeği ile (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum) değerlendirmeleri istenmiştir.

4. Bulgular ve Değerlendirme

Çalışmada kullanılan değişkenlerin ölçek ortalamaları, standart sapmaları, içsel tutarlılık değerleri ve korelasyonları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1: Ölçek Ortalamaları, Standart Sapmaları, İç Tutarlılık Değerleri ve Korelasyonlar

	Ort.	Std.S.	1	2	3	4	5	6	7
1 Beklenen-kabiliyetler uyumu	3,56	0,95	(0,93)						
2 İhtiyaçlar-karşılananlar uyumu	2,82	0,99	0,57**	(0,96)					
3 İşe adanmışlık	3,69	0,79	0,54**	0,52**	(0,94)				
4 Bireysel yenilik yaratma	3,41	0,76	0,29**	0,21**	0,34**	(0,84)			
5 Problemleri önleme	3,55	0,76	0,32**	0,22**	0,32**	0,60**	(0,85)		
6 İşle ilgili bir konuya dikkat çekme	3,42	0,91	0,37**	0,26**	0,37**	0,29**	0,40**	(0,96)	
7 Yeniliği destekleyen örgüt iklimi	3,36	0,89	0,25**	0,41**	0,24**	0,06	0,06	0,12	(0,88)

** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

Çalışma kapsamında önerilen hipotezler test edilmeden önce AMOS 18.0 programı kullanılarak çalışmanın ana değişkenleri için faktör analizleri yapılmıştır. Test edilen ilk ölçüm modeli, işe adanmışlığın üç boyutunun (dinçlik, adanma, yoğunlaşma) tek bir faktör altında toplandığını ileri süren ikinci derece (second order) bir ölçüm modelidir. Bu model, üç adanmışlık boyutunun ilgili maddeleriyle birlikte bağımsız kavramlar olarak temsil edildiği birinci derece (first order) doğrulayıcı faktör analizi modeli ile karşılaştırılmıştır. İkinci derece ölçüm modeli, birinci derece modele göre daha iyi bir uyum gösterdiği için ($\Delta\chi^2(3) = 384,25$, $p < 0,01$) işe adanmışlık kavramına ait üç alt boyutun tek bir faktör altında; dinçlik, adanma, yoğunlaşma boyutlarına ait maddelerin ortalamasından oluşan üç ayrı adanmışlık göstergesi şeklinde temsil edilmesi uygun bulunmuştur.

İkinci olarak, tüm maddelerin kendi faktörlerine yüklendiği tam ölçüm modeli test edilmiştir. Bu ölçüm modeline ait faktör analizi sonuçları, modelin uyum indekslerinin genel kabul gören 0,90 düzeyinin üzerinde ($\chi^2 = 206,83$, $df = 168$, $CFI = 0,99$, $NFI = 0,95$, $GFI = 0,93$); 0,03 olan RMR değerinin de yine kabul gören 0-0,05 aralığında olduğunu göstermiştir.

Yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerinin sonuçları önerilen yapısal modelin veriyle uyumunun yüksek olduğunu göstermiştir: $\chi^2(126) = 167,26$, $p < 0,01$, $CFI = 0,99$, $GFI = 0,93$, $NFI = 0,96$, $RMR = 0,04$. Çalışmanın ilk hipotezinde belirtiliği üzere, çalışanların iş uyumları ile işe adanmışlıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($\gamma_{İ-K \text{ uyumu}-\text{işe adanmışlık}} = 0,33$, $p < 0,01$; $\gamma_{B-K-\text{işe adanmışlık}} = 0,39$, $p < 0,01$). Çalışmanın ikinci hipotezine göre, işe adanmışlık, çalışanların iş uyumları (İ-K uyumu ve B-K uyumu) ile proaktif çalışan davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır. YEM analizi sonuçları, İ-K uyumu ile bireysel yenilik yaratma ve problemleri önleme davranışları arasında, işe adanmışlığın aracı değişken olduğu ve olmadığı durumlarda doğrudan bir ilişki göstermediği için, adanmışlığın aracılık etkisi bu değişkenler için test edilmemiştir. İ-K uyumunun, bir konuya başkalarının dikkatini çekmeye istekli olma davranışı üzerindeki direkt etkisi doğrulandığı için ise aracılık analizlerine devam edilmiştir. Buna yönelik olarak, AMOS programındaki bootstrap seçeneği kullanılmış (MacKinnon, 2008) ve İ-K

uyumunun işe adanmışlık üzerinden bir konuya başkalarının dikkatini çekmeye istekli olma üzerinde yarattığı endirekt etki test edilmiştir. Bootstrap analizi sonuçları, bu endirekt etkinin anlamlı olduğunu göstermiştir (estimate = 0,11, $p < 0,01$). İ-K uyumu ve başkalarının dikkatini çekmeye istekli olma davranışı arasındaki ilişki için bias-corrected güven aralığı (B-CCIs) değerleri 0,05 ve 0,19 arasında seyretmektedir. İkinci olarak, B-K uyumunun bireysel yenilik yaratma, problemleri önleme ve bir konuya başkalarının dikkatini çekmeye istekli olma davranışları üzerinde yarattığı endirekt etkiler test edilmiştir. Bootstrap analizi sonuçlarına göre, B-K uyumunun bireysel yenilik yaratma (estimate_{B-K uyumu-yenilik yaratma} = 0,15, $p < 0,01$, $0,09 \leq B-CCI \leq 0,25$) problemleri önleme (estimate_{B-K uyumu-problemleri önleme} = 0,09, $p < 0,01$, $0,04 \leq B-CCI \leq 0,18$) ve bir konuya başkalarının dikkatini çekmeye istekli olma (estimate_{B-K uyumu-dikkat çekme} = 0,13, $p < 0,01$, $0,07 \leq B-CCI \leq 0,22$) davranışları üzerindeki endirekt etkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda, çalışmanın ikinci hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Yenilikçi örgüt ikliminin kişi-iş uyumu, adanmışlık ve proaktif çalışan davranışları arasındaki ilişkilerde düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığını incelemek için yapısal eşitlik modeli kapsamında çoklu grup uygulamaları yapılmıştır. Bu uygulamaların yapılabilmesi için veri seti, yeniliği destekleyen örgüt iklimi değişkeninin medyan değerlerine göre ikiye bölünmüştür ve yapısal eşitlik modeli, örgütlerindeki ikliminin yeniliği yüksek oranda ($>$ medyan) ve düşük oranda ($<$ medyan) desteklediğini düşünen çalışan grupları için ayrı ayrı test edilmiştir. Çoklu grup uygulamaları, yeniliği destekleyici örgüt ikliminin modelde sadece bir temel ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını göstermiştir. Buna göre, iş uyumu tiplerinden biri olan İ-K uyumu ile adanmışlık arasındaki ilişkinin sadece, yeniliği düşük oranda destekleyen bir örgüt ikliminde çalıştığını düşünen kişiler için anlamlı olduğu görülmüştür ($\gamma_{\text{yüksek destek}} = .15$, $p > .10$; $\gamma_{\text{düşük destek}} = .38$, $p < .01$). İşe adanmışlık ile proaktif çalışan davranışları arasındaki ilişkiler ise, yeniliğe yüksek oranda destek veren bir örgüt ikliminde çalıştığını düşünen çalışanlar ile diğer çalışanlar arasında farklılık göstermemiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, yeniliği destekleyen örgüt ikliminin, çalışanların iş uyumları ile işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığını öne süren H3a kısmen doğrulanmıştır. Yeniliği destekleyen örgüt ikliminin, çalışanların işe adanmışlıkları ile proaktif davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığını öne süren H3b doğrulanmamıştır.

Çalışma kapsamında incelenen çoklu ilişkilerin, “proaktif çalışan davranışları” yazınına katkıda bulunarak çeşitli kavramsal ve deneysel çalışmalara yön vereceği düşünülmektedir. Çalışmanın iş dünyasındaki uygulamalara katkıları ise şu şekilde sıralanabilir: Çalışanların iş ortamında ön etkin davranışlarda bulunmaları için iş uyumlarının, özellikle bilgi, beceri ve kabiliyetleri ile iş talepleri arasındaki uyumun yüksek olması gerekmektedir. Bu uyum, işe adanmışlığı da beraberinde getirecek ve çalışanların işlerinde daha proaktif davranmalarını sağlayacaktır. Bu noktada, örgütlerin çalışanların bilgi, beceri ve kabiliyetlerini işin gereklilikleriyle uyumlu hale getirmeye yönelik eğitim ve gelişim faaliyetlerine önem vermeleri gerekmektedir. Bununla birlikte, ihtiyaçlar-karşılananlar uyumunun adanmışlık üzerindeki etkisinin sadece, yeniliği düşük oranda destekleyen bir örgüt ikliminde çalıştığını düşünen kişiler için anlamlı olması örgüt ikliminin etkisinin İ-K uyumunun önüne geçtiğine işaret etmektedir. Bir başka deyişle, yeniliği yüksek oranda destekleyen bir örgüt ikliminde çalıştığını düşünen kişiler için İ-K uyumunun adanmışlık yaratmadaki etkisinin yerini örgütün yeniliğe verdiği destek almaktadır. Buna göre örgütler, adanmışlığı arttırmak için yeniliği destekleyen bir iklim yaratma konusunda aktif çaba göstermelidirler.

Kaynakça

- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K. ve Dutton, J. E. (1998), "Out On A Limb: The Role of Context and Impression Management in Issue Selling", *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 23-57.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The Exercise of Control*. Freeman and Co: New York.
- Bindl, U.K. ve S.K. Parker (2010), "Proactive Work Behaviour: Forward-Thinking and Change-Oriented Action in Organizations". S. Zedecek (der.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2) içinde, Washington, DC: American Psychological Association, pp. 567-598.
- Cable, D. M. ve DeRue, D. S. (2002), "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 875-884.
- Choi, J. N. (2007), "Change-oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Psychological Processes", *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), pp. 467-484.
- Crant, J. M. (2000), "Proactive Behavior in Organizations", *Journal of Management*, 26 (3), pp 435-462.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2011), "Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, pp. 363-401.
- Dawis, R.V. ve Lofquist, L.H. (1984), *A Psychological Theory of Work Adjustment*. University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Edwards, J.R. (1991), "Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, pp. 283-357.
- Fredrickson, B. (2001), "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions", *American Psychologist*, 56, pp. 218-226.
- Frese, M. ve Fay, D. (2001), "Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century", *Research in Organizational Behavior*, 23, pp. 133-187.
- Gagné, M. ve Deci, E. L. (2005), "Self-determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Griffin, M. A., Neal, A. ve Parker, S. K. (2007), "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts", *Academy of Management Journal*, 50 (2), pp. 327- 347.
- Kahn, W. A. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, 33 (4), pp. 692-724.
- Kanter, R. (1983), *The Change Masters*, Simon & Schuster, New York.
- Lauver, K.J. ve Kristof-Brown, A. (2001), "Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit", *Journal of Vocational Behavior*, 59, pp. 454-470.
- May, D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004), "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of Human Spirit at Work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp. 11-37.
- MacKinnon, D. P. (2008), *Introduction to Statistical Mediation Analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, New York.

- Ohly, S., Sonnentag, S. ve Pluntke, F. (2006), "Routinization, Work Characteristics and Their Relationships with Creative and Proactive Behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, 27 (3), pp. 257-279.
- Onay, M. ve Çavuşoğlu, S. (2010), "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik", *Yönetim ve Ekonomi*, 17, pp. 47-67.
- Parker, S. K., Williams, H. ve Turner, N. (2006), "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work", *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), pp. 636-652.
- Parker, S. K., Bindl, U. K. ve Strauss, K. (2010), "Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation", *Journal of Management*, 36, pp. 827- 856.
- Parker, S. K. ve Collins, C. G. (2010), "Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors", *Journal of Management*, 36 (3), pp. 633-662.
- Rotter, J. B., Chance, J. E. ve Phares, E. J. (1972). "An Introduction to Social Learning Theory". J. B. Rotter, J. E. Chance ve E. J. Phares (der.), *Applications of a Social Learning Theory of Personality içinde*, New York: Holt, pp. 1-44.
- Saks, A. M. ve Ashforth, B. E. (1997), "A Longitudinal Investigation of the Relationships between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes", *Personnel Psychology*, 50, pp. 395-426.
- Saks, A. M. ve Gruman, J. A. (2011), "Getting Newcomers Engaged: The Role of Socialization Tactics", *Journal of Managerial Psychology*, 26, pp. 383-402.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006), "The Measurement of Work Engagement with A Brief Questionnaire: A Cross-national Study", *Educational and Psychological Measurement*, 66, pp 701-716.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B. ve de Jonge, J. (2001), "Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Does work make happy? In search of the engaged worker]", *De Psycholoog*, 36, pp. 422-428.
- Schneider, B. ve Reichers, A. (1983), "On the Etiology of Climates", *Personnel Psychology*, 28, pp. 447-479.
- Scroggins, W. A. (2008), "Antecedents and Outcomes of Experienced Meaningful Work: A Person-Job Fit Perspective", *Journal of Business Inquiry*, 7, pp.68-78.
- Siegel, S. ve Kaemmerer, W. (1978), "Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 553-562.
- Scott, S. ve Bruce, R. (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *The Academy of Management Journal*, 37, pp. 580-607.
- Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R. ve Judge, T. A. (2003), "Applying Self-Determination Theory to Organizational Research". Joseph J. Mortocchio ve Gerald R. Ferris (der.), *Research in Personnel and Human Resource Management (vol. 22) içinde*, Oxford: Elsevier Science Ltd, pp. 357-393.

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İŞ ÜRETKENLİĞİ İLİŞKİSİNDE BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN ROLÜ: HASTANE ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

Yrd. Doç. Dr. Emre İşçi
Marmara Üniversitesi,
emre.isci@marmara.edu.tr

Doç. Dr. Fatma Ayanoglu Şişman
Marmara Üniversitesi,
fatmasisman@marmara.edu.tr

Prof. Dr. Uğur Yozgat
Marmara Üniversitesi,
uguryozgat@marmara.edu.tr

Sabriye Akpınar
Fatih Üniversitesi Hastanesi,
sabriye.akpinar@fatih.edu.tr

ÖZET

Günümüz işletmelerinin sürekli değişen ve rekabetin yoğun yaşandığı çevrede varlıklarını sürdürmek ve örgütsel amaçlarına etkili-verimli ulaşmak için yenilikçi olmalarının bir zorunluluk olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Yeniliğin yalnızca örgüt çalışanları tarafından ortaya konulabiliyor olması ise çalışanların bu niteliğe sahip olması ihtiyacını doğurmaktadır. Çalışanların yenilikçi iş davranışına sahip olması bir yandan örgüt yararına olacak şekilde fikirlerin bilinçli bir şekilde oluşturulması ve uygulanması anlamına gelirken, öte yandan üretkenlik, performans ve verimlilik artışı da getirmektedir (Akkoç, 2012:45; Çalışkan, 2013:94). Bununla birlikte, birey-örgüt uyumunun var olduğu bir ortamda yenilikçi iş davranışının çok daha rahat bir şekilde ortaya konulabileceği bir gerçektir. Birey ile örgütün uyum sağlaması, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda daha fazla enerji, tecrübe, bilgi kullanmasına ve motivasyonlarının artmasına yol açmakta, bu durumda iş üretkenliğini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Buradan hareketle yapılan araştırmada, yenilikçi iş davranışı iş üretkenliği ilişkisi irdelenerek birey-örgüt uyumunun bu ilişkideki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, kesitsel tipte ve tanımlayıcı olarak tasarlanmıştır. Bu amaçla, özel sektör hastanelerinden, Sağlık Bakanlığı sınıflaması temel alınarak, teknolojik yeterlilik, otelcilik hizmeti, hizmet sunduğu alanlar, yatak sayısı gibi özellikler dikkate alınarak 3 tabakaya ayrılan hastanelerden A sınıfı olarak nitelendirilen hastaneler araştırmaya dahil edilmiştir. Bu hastanelerden araştırmaya katılmayı kabul eden 3 özel hastaneden toplam 246 hastane çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırma sonucunda, yenilikçi iş davranışı ile birey örgüt uyumu ve iş üretkenliği arasında zayıf düzeyde olmak üzere pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ($p < 0,05$). Bunun yanında örneklem bağlamında birey-örgüt uyumunun yenilikçi iş davranışı ile iş üretkenliği ilişkisinde anlamlı aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Birey-Örgüt Uyumu, Hastane Yönetimi, İş Üretkenliği, Yenilikçi İş Davranışı.

1. Giriş

Günümüzde rekabetin yoğun yaşandığı pazar koşullarında, örgütlerin yenilikçi olmaları ve çalışanlarının yaratıcı özelliklere sahip olması olmazsa olmazdır (Bentley, 2004: 92-93; Sastry, 1999: 420). Çalışanların yenilikçi iş davranışına sahip olması örgüt yararına olacak şekilde fikirlerin bilinçli bir şekilde oluşturulması ve uygulanması anlamına gelmektedir. Diğer bir anlamda ise yenilikçi iş davranışından yalnızca örgüt yarar

sağlamamakta, çalışanlarda mutlu olmakta, iş doyumu, üretkenlik, performans ve verimlilik artışı ortaya çıkmaktadır (Akkoç, 2012:45; Çalışkan, 2013:94; Sargut, 2001:197; Osterloh ve Frey, 2000:543; Irak, 2012:13). Dolayısıyla yenilikçi iş davranışı hem örgüt hem de çalışan için olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir. Buna ek olarak, birey-örgüt uyumunun var olduğu bir ortamda, örgütün değer, amaç ve stratejileri ile ilgili örgütte çalışanlar daha fazla enerji, tecrübe ve bilgilerini kullanmakta, sonuç olarak üretkenlik artmaktadır.

Birey-örgüt uyumu bir personel seçme kriteri değil de, örgüt ikliminin bir bileşeni olarak değerlendirildiğinde ise örgütteki bazı dinamikler için ılımlaştırıcı rol oynadığı düşünülebilmektedir. Buradan hareketle yapılan çalışmanın temel amacı, yenilikçi iş davranışı ile iş üretkenliği arasındaki ilişkinin incelenmesi ve örgütte birey-örgüt uyumunun varlığında ilişkinin durumunun ortaya konulmasıdır. Başka bir deyişle, yenilikçi iş davranışı ile iş üretkenliği ilişkisinde birey-örgüt uyumunun rolünün ortaya çıkarılmasıdır.

1.1. Yenilikçi İş Davranışı

Örgütler için yeni ürün ve pazar bağlantılarının kurulması, niş pazarlar ve talep değişiklikleri önemli ölçüde potansiyel yüksek gelir getirme ve büyüme fırsatı sunmaktadır. Bu fırsatları yakalamak, düzenleyebilmek ya da yapılandırabilmek için devam eden süreçlerin yeniden değerlendirilmesi, düşünülmesi ve yenilikçi eylemlere ihtiyaç vardır (Akkoç, 21012:48).

Yenilikçi iş davranışı en genel anlamda çalışanın bilinçli olarak ürün, prosedür ve sürece yönelik yeni düşüncelerini organizasyonuna ve işine uygulaması olarak tanımlanabilmektedir (West ve Farr, 1989:15). Scoot ve Bruce ise yenilikçi iş davranışını, sorunların açıkça ortaya konması, bunlara yönelik çözümlerin üretilmesi ve yeni fikirlerin alt yapılarını ve uygulanmasını kapsayan kapsamlı bir süreç olarak ifade etmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 582).

Örgütte yenilikçi iş davranışı 3 farklı şekilde görülmektedir (Ceylan ve Özbal, 2005: 169):

- Düşünceyi geliştirme: Bireysel gelişim düşünce gelişimiyle başlar. Bunlar herhangi bir alanda faydalı düşünceler ve orijinal ürünlerdir.
- Düşünceyi teşvik etme: Düşüncenin gelişmesiyle ilgili kişilerin (çalışan, çalışanın arkadaşları, sponsorlar ve destekleyiciler) düşüncelerinin teşvik edilmesidir.
- Düşünceyi gerçekleştirme: Bir çalışma kolunda, bir grupta veya organizasyonun bütününde denenebilen bir gelişim modeli veya bir prototip üreterek düşüncenin gerçekleştirilmesidir.

1.2. Birey-Örgüt Uyum

Örgütsel psikoloji içerisinde birey-çevre uyumu yeni bir kavram gibi algılsa da aslında oldukça eski bir geçmişe sahiptir. Şöyle ki çalışanın işine uyum sağlaması düşüncesi, 2. Dünya Savaşına kadar etkili iken savaşın hemen sonrasında işin çalışana uyum sağlaması düşüncesine dönüşerek aslında birey-örgüt uyumunun konusunda ilk çalışmalar ortaya konulmaya başlanmıştır (Irak, 2012:13).

Araştırmacılar uzun yıllar boyunca birey ve örgüt arasında uyum sağlanması ile ne tür örgütsel ve bireysel çıktıların oluştuğunu araştırmışlar ve özetle her iki tarafa da olumlu katkılar sunduğunu saptamışlardır. Örneğin; Olian ve Rynes, birey ve örgüt arasındaki uyum derecesini personel seçimi çerçevesinde açıklamış ve bunu yaparken de "bireyin tutumu, değerleri, kişilik özellikleri ve davranışlarının örgütün amaçları ile uyumlu olması gerektiği" görüşünü ileri sürmüşlerdir (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 300).

Ancak günümüzde birey örgüt uyumu personel seçiminden çok daha kapsamlı olarak değerlendirilmekte, önemli bir örgütsel dinamik olarak ele alınmaktadır (Reynes vd., 2002: 96).

Birey örgüt uyumu son yıllarda hem akademik alanda hem de yöneticiler tarafından yönetim uygulamalarında dikkat çekmektedir (Kristof, 1996: 1). Birey-çevre uyumu araştırmaları Murray'in (1938) iş ortamı dışında yapılan araştırmalara dayanan ihtiyaç baskısı (need-press) modelinden de oldukça etkilenmiştir. Bu kurama göre bireylerin ihtiyaçları ile çevrenin (örgütün) özellikleri arasındaki uyum önemlidir ve bu uyumun seviyesi bireylerde ihtiyaçlara ilişkin doyum ya da ihtiyaçlara ilişkin yoksunluğa neden olur (Irak, 2012: 13). Dolayısıyla aslında bu uyum motivasyon üzerinde oldukça etkilidir ve performans ve üretkenliğin sağlanması için gereklidir. Ayrıca örgütlerde birey-örgüt uyumunun sağlanması durumunda iş performansının arttığına ilişkin bazı çalışmalar yer almaktadır (Kristof, 1996: 29).

Birey-örgüt uyumu tamamlayıcı ve bütünleyici uyum olarak iki farklı kapsamda incelenmektedir. Tamamlayıcı uyum çalışanın özellikleri ile işin gereklilikleri arasındaki ilişkiyi ele almakta birey-iş uyumu olarak adlandırılmaktadır. Bütünleyici uyum ise bireyin değerleri, kişiliği ya da hedeflerinin örgütle uyumlu olması anlamına gelen birey-örgüt bağlantısını kapsamaktadır (Saraç ve Meydan, 2013: 210).

Öte yandan örgüt sosyal ve beşeri bir sistem olarak ele alındığında, çalışanların kendileriyle benzer psikolojik özellik gösteren kişilerle etkileşime girmek isteyecekleri beklenmektedir. Bu etkileşimin temel nedeni insanların inanç, değer ve davranışlarını bu şekilde gözden geçirebilmeleridir (Muchinsky, 2008: 83).

1.3. Yenilikçi İş Davranışı, Birey-Örgüt Uyumu ve İş Üretkenliği İlişkisi

Yenilikçi iş davranışı, iş üretkenliği ve birey örgüt uyumu konusundaki çalışmalar incelendiğinde; Erdoğan ve Bauer (2005) birey-örgüt uyumu ile performans düzeyi arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Saraç ve Meydan, 2013: 210). Çalışanların yenilikçi iş davranışına sahip olmasının ise üretkenlik, performans ve verimlilik artışı getirdiği yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Akkoc, 2012:45; Çalışkan, 2013:94; Osterloh ve Frey, 2000:543). Edwards ve Shipp (2007) birey-çevre uyumunun görev ve bağlam performansı ile olan ilişkilerinin önemini vurgulamışlardır (Irak, 2012: 13).

1.4. Araştırmanın Katkısı

Yenilikçi örgüt iklimi, yenilikçi iş davranışı gibi konularda alan yazınındaki ampirik çalışmaların kısmen yetersizliği ve sağlık sektörü gibi kendine özel bazı niteliklere sahip bir sektörde araştırmanın gerçekleştirilmiş olması, çalışmanın önemini arttırmaktadır. Zira yenilik ve yenilikçi iş davranışının sektöre göre gerekli görülme, algılanma, uygulanma ve değerlendirme farklılığı bulunmaktadır. Örnek olarak yenilik bilişim sektöründe yoğun bir ar-ge çalışması, yeni bir cihaz ya da ürünün ortaya ilk kez konulması ya da daha önceki bir cihazın geliştirilmesi iken, otomotiv sektöründe yeni bir iş yapma ya da süreç tekniği, sağlık sektöründe ise tıbbi gelişmelerin takibi, yeni teşhis-tedavi yöntemlerinin uygulanması olabilmektedir. Dolayısıyla tüm bu durumlar farklı sektörlerde, çeşitli örgütsel dinamiklerle yenilik konusunda araştırma yapılmasını gerekli kılmakta ve araştırmaya önem katmaktadır.

2. Metodoloji

Araştırma, kesitsel tipte, tanımlayıcı olarak tasarlanmış ve hastane çalışanlarında yenilikçi iş davranışı ile iş üretkenliği ilişkisinde birey örgüt uyumunun rolü ortaya konulmuştur. Bu amaçla Sağlık Bakanlığı sınıflaması temel alınarak İstanbul İl'inde

faaliyet gösteren özel hastanelerden İl Sağlık Müdürlüğü'ne kayıtlı ve faaliyet verisi bulunan özel hastaneler 3 tabakaya ayrılmıştır. Tabakalama yapılırken yatak sayısı, çalışan sayısı, teknolojik yeterlilik ve hizmet verilen alanlar gözetilmiştir. Tabakaya ayrılan hastanelerden A sınıfı olarak nitelendirilen hastaneler araştırmaya dahil edilmiştir. Bu aynı zamanda araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Hastanelerden kura ile belirlenen ve araştırmaya katılmayı kabul eden 3 hastaneden toplam 246 hastane çalışması araştırmanın örneklemi oluşturmuştur. Araştırmada örnek büyüklüğü belirlenmemiş, ancak ölçek madde sayısının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri için yeterli sayıya ulaşılması örnek temsiliyeti için yeterli olduğu varsayılmıştır.

Her tabakadan kura ile belirlenen hastanelere araştırmaya katılması istenmiş, kabul etmemesi durumunda tekrar kura çekilmiştir. Araştırmanın yapıldığı dönemde faaliyet göstermeyen hastaneler kapsam dışında tutulmuştur. Ayrıca hastane çalışanlarından araştırmaya katılmayı kabul etmeyenler ile hasta, izinli olanlar araştırmada yer almamıştır.

Araştırmada katılımcıların meslek farklılıkları gözetilmemiş, tüm çalışanlar araştırmaya dahil edilmek istenmiştir. Çalışanlara Scott ve Bruce (1994)'de geliştirilen ve Akkoç (2012:45-60) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış 6 maddelik yenilikçi davranış ölçeği ile Uğuz ve diğerleri (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 25 maddelik Endicott İş Üretkenlik Ölçeği (Uysal, 2012: 79-80) ve birey örgüt uyumu düzeyini belirlemek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 4 maddelik ölçek uygulanmıştır (Turunç ve Çelik, 2012: 57-78).

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının güvenilirliğini belirlemek amacıyla iç tutarlılık analizi ve geçerliliği için ise açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ölçme araçlarının güvenilirliği için yapılan iç tutarlılık analizinde yenilikçi iş davranışı için cronbach alfa değeri 0,89 olarak saptanmıştır. İş üretkenliği için cronbach alfa değeri 0,91; birey-örgüt uyumu için cronbach alfa değeri 0,93 olarak saptanmıştır. Üç ölçekte de ölçeğin güvenilirliği olumsuz etkileyen madde görülmemiştir. Tüm ölçeklerde Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 0,80'in üzerinde saptanmıştır. İş üretkenliği ölçeğinde binişik madde özelliği taşıyan 10,11,12,25,27,30 ve 19. maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

3. BULGULAR

Tablo 1: Araştırmaya katılanların cinsiyet, meslek ve görev yapılan birim dağılımı.

	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Erkek	60	24,4
	Kadın	186	75,6
Meslek	Hekim	21	8,5
	Hemşire	70	28,5
	Yrd. sağlık personeli	60	24,4
	İdari hizmetler	61	24,8
	Diğer	34	13,8
Birim	Tıbbi birim	151	61,4
	İdari birim	61	24,8
	Destek hizmet	34	13,8
Toplam		246	100,0

Araştırmaya katılanların % 75,6'sı kadın, %28,5'i hemşire, %61,4'ü ise tıbbi birimde görev yapmaktadır.

Tablo 2: Araştırmaya katılanların yenilikçi iş davranışı, iş üretkenliği ve birey- örgüt uyumu merkezi ve yaygınlık ölçütleri.

		Yenilikçi İş Davranışı	Birey-Örgüt uyumu	İş Üretkenliği
Ortalama		3,90	4,06	3,86
Ortanca		3,83	4,25	4,02
Mod		3,83	6,00	3,94
Std. Sapma		1,14	1,54	0,80
En küçük değer		1,00	1,00	1,11
En büyük değer		6,00	6,00	5,00
Çeyrekler	1.	3,00	3,00	3,38
	3.	4,83	5,50	4,50

Araştırmada ortalamalar incelendiğinde; yenilikçi iş davranışı ortalaması $3,90 \pm (1,14)$, iş üretkenliği ortalaması $3,86 \pm (0,80)$ ve birey örgüt uyumu ortalaması ise $4,06 \pm (1,54)$ olarak belirlenmiştir.

Tablo 3: Yenilikçi iş davranışı, iş üretkenliği ve birey- örgüt uyumu ilişkisi (Pearson korelasyon testi kullanılmıştır).

		Yenilikçi İş Davranışı	Birey Örgüt Uyumu	İş Üretkenliği
Yenilikçi İş Davranışı	r	1	,238	,175
	p	.	,000	,006
	n	246	246	246
Birey Örgüt Uyumu	r	,238	1	,389
	p	,000	.	,000
	n	246	246	246
İş Üretkenliği	r	,175	,389	1
	p	,006	,000	.
	n	246	246	246

Yenilikçi iş davranışı ile iş üretkenliği arasında çok zayıf, birey örgüt uyumu ile ise zayıf düzeyde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır ($p < 0,05$). Birey örgüt uyumu ile iş üretkenliği arasında ise pozitif yönde anlamlı zayıf ilişki saptanmıştır ($p < 0,05$).

Tablo 4: Yenilikçi iş davranışı, iş üretkenliği ve birey- örgüt uyumu ilişkisi regresyon analizi (hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır).

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
		Beta	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	3,385	,179		18,870	,000
	Yenilik	,122	,044	,175	2,773	,006
2	Sabit	2,848	,190		15,027	,000
	Yenilik	,061	,042	,087	1,442	,150
	Birey-örgüt uyumu	,191	,032	,368	6,069	,000

Bağımlı değişken: İş Üretkenliği

Yenilikçi iş davranışı, iş üretkenliği ve birey- örgüt uyumu ilişkisi regresyon analizi incelendiğinde, yenilikçi iş davranışı iş üretkenliğinin %3'ünü açıklamaktadır. Modele birey örgüt uyumu dahil edildiğinde ise açıklayıcılık %16'ya çıkmıştır. Her iki modelde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Yenilikçilik iş üretkenliğini 0,122 katsayısı ile etkilerken, modele birey-örgüt uyumu dahil edildiğinde yenilik katsayısı 0,061'e düşmüştür. Modelde birey örgüt uyumunun katsayısı ise 0,191'dir. Ayrıca 2. modelde yenilikçi iş davranışı istatistiksel olarak anlamlı olmaktan çıkmıştır ($p > 0,05$).

4. SONUÇ

Rekabetin yoğun yaşandığı çevrede örgütlerin hem yenilikçi olması hem de örgüt ve birey uyumunun sağlanması bazı avantajları beraberinde getirmektedir. Çalışanların kişilik, değer, tutum ve davranışlarının örgüt değer değerleri ile uyumlaştığı bir ortamda üretkenliğin artması beklenen bir sonuçtur. Aynı şekilde örgütteki iş, süreç ve uygulamalarla ilgili yeni fikirlerin ortaya konuluyor olması yine iş üretkenliğini arttıracaktır.

İstanbul'da faaliyet gösteren A sınıfı hastanelerde yapılan araştırmada, yenilikçi iş davranışı ile iş üretkenliği arasında çok zayıf anlamlı bir ilişki görülmüştür ($p < 0,05$). Yapılan regresyon analizinde ise yenilikçi iş davranışı iş üretkenliğinin %3'lük kısmını açıklamıştır. Bu durum diğer sektörlerde yapılan çalışmalar ve literatür göz önüne alındığında beklenenden daha düşüktür. Her ne kadar sağlık sektörü, savunma sanayisinden sonra teknolojinin en fazla kullanıldığı ve ar-ge faaliyetlerinin yoğun olduğu bir sektör olsa da, hastane ve sağlık hizmetinin sunum aşamasında yenilikle ilgili çalışanlarına tanıdığı esneklik ve imkanların az olduğu ve bunun ortaya çıkan sonuç üzerinde etkili olduğu düşünülebilmektedir. Diğer taraftan çalışanlar $3,90 \pm (1,14)$ ortalaması düzeyinde kendilerini yenilikçi olarak ifade etmeleri karşın regresyon ve korelasyon analizlerinde iş üretkenliği açısından ilişkilerin zayıf olarak elde edilmesi, yenilikçiliğin iş üretkenliğine yansımadığını ortaya koymaktadır.

Araştırmanın hipotezini oluşturan yenilikçi iş davranışı ile iş üretkenliği ilişkisinde birey-örgüt uyumunun etkisini sınamak için regresyon analizine birey-örgüt uyumu eklendiğinde açıklayıcılık %3'ten %16'ya yükselmiştir. Dolayısıyla yenilikçilik ile iş üretkenliği ilişkisinde birey-örgüt uyumu olumlu yönde etkiye sahip olduğu ortaya çıkmış ve hipotez kabul edilmiştir.

Sonuç olarak yenilik konusunda farklı sektörlerde yapılacak araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu araştırmalardan elde edilecek sonuçlar bulguların genellenebilirliğini arttıracaktır. Ayrıca araştırmamızda elde edilen sonuçların diğer araştırmalardaki sonuçlarla ve literatüre göre beklenenden yüksek ya da düşük olması durumunda, konunun açıklayıcılığını arttırmak için nitel tasarlanan araştırmalar ile nicel araştırmaların yetersiz kaldığı nedenler hakkında daha ayrıntılı sonuçlar ortaya koymak uygun olacaktır.

KAYNAKLAR

- Akkoç, İ. (2012), Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(3), ss. 45-60
- Bentley, T. (2004), Yaratıcılık, (Çeviren: Onur Yıldırım), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Çalışkan, A. (2013), "İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 15(1), ss. 88-112
- Ceylan, A. Ve Özbal S. (2005), "Yenilikçi İş Davranışı ve Çalışanların Adalet Algıları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Çalışma", I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 32, ss. 167-184
- Irak, D. U. (2012), "İşyerinde Birey-Çevre Uyum: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri", Türk Psikoloji Yazıları, 15 (30), ss. 12-22
- Kristof, A. L. (1996), "Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement and Implications", Personnel Psychology, 49(1), ss. 1-49.
- Muchinsky, P. M. (2008), Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology, 9. Ed., Hypergraphic Press Inc., North Carolina.
- Osterloh, M. ve Frey, B. (2000), "Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms", Organization Science, 11(5), ss. 538-550.
- Polatçı, S. ve Cindiloğlu M. (2013), Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 18(3), ss. 299-318
- Rynes, S. L., Brown, K G. ve Colbert, A. E. (2002), "Seven Common Misconceptions about Human Resource Practices: Research Findings vs Practitioner Beliefs", Academy of Management Executive, 16(3), pp. 92-103.
- Saraç M. ve Meydan M. (2013), "Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Düzeydeki Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Boylamsal Bir Çalışma" , 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya Üniversitesi, 15-16 Kasım 2013
- Sargut, S. (2001), Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara.
- Sastry, M. A. (1999), "Managing Strategic Innovation and Change", Administrative Science Quarterly, 44(2), ss. 420-422.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace," Academy of Management Journal, 37(3), ss. 580-607.
- Turunç, Ö. ve Çelik M. (2012), "İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyum ve Amire Güven-Kişi Örgüt Uyum İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(2), ss. 57-78.
- Uysal, Ş.A. (2012), "Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Isparta İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta, ss. 79-80

West, M. A. ve Farr, J. L. (1989), "Innovation at Work: Psychological Perspectives", Social Behavior, 4, ss. 15-30.

ALGILANAN KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN KİŞİLERARASI ÇATIŞMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ

Öğr. Gör. Dr. Nihal KARTALTEPE BEHRAM
Marmara Üniversitesi
nihalkartaltepe@marmara.edu.tr

Öğr. Gör. Dr. Esra DİNÇ
Marmara Üniversitesi
edinc@marmara.edu.tr

ÖZET

Anahtar Kelimeler: Kişi-Örgüt Uyum, Değer Uyum, Gereksinim-Karşılama Uyum, Talep-Yeterlik Uyum, Kişilerarası Çatışma, İşten Ayrılma Niyeti

1. Giriş

Kişi-örgüt uyumu, "örgütsel değer yapıları ile bireysel değer yapıları arasındaki uyum" olarak tanımlanmaktadır (Chatman, 1991: 459). Bu noktada vurgulanan, bireyin değerlerinin, belirli bir örgütsel bağlamda yer alan değer sistemi ile eşleşmesidir ve bu eşleşme (veya eşleşmeme) çalışanın örgüt içindeki tutum ve davranışları üzerinde oldukça önemli etkilere sahiptir. Bu çerçevede kişi-örgüt uyumu, örgütsel davranış ve insan kaynakları disiplinleri için oldukça önemli bir konu niteliği taşımaktadır.

Kristof (1996), kişi örgüt uyumunu tamamlayıcı (*supplementary*) ve bütünleştirici (*complementary*) uyum olmak üzere iki kapsamda ele almıştır. *Tamamlayıcı uyum*; bireyin çevredeki diğer bireylerle benzer özelliklere sahip olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Yani bireyin değerleri, amaçları, kişiliği ve tutumları ile örgütün kültürü, iklimi, değerleri, amaçları ve normları arasında eşleşme olması durumunda tamamlayıcı uyumun varlığından söz edebilmemiz mümkündür. *Bütünleştirici uyum ise*; bireyin sahip olduğu özelliklerin, çevreyi bir bütün haline getirdiği veya örgütte eksik olanı karşıladığı durumda ortaya çıkmaktadır. Bütünleştirici uyum, gereksinim-karşılama uyumu ve talep-yeterlik uyumu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Gereksinim-karşılama uyumunun gerçekleşebilmesi için, bireyin ihtiyaç, arzu ve tercihlerinin örgüt tarafından karşılanması gerekmektedir. Talep yeterlik uyumu ise, bireyin, örgütsel talepleri karşılayabilmek için gerekli olan yeterliklere sahip olması durumunda ortaya çıkmaktadır.

Kişi-örgüt uyumunun bireysel ve örgütsel sonuçlarına ilişkin olarak çok sayıda çalışma yapılmıştır. İlgili yazında yapılan çalışmalar, kişi-örgüt uyumunun, iş tutumları (Boxx ve diğerleri, 1991; Bretz ve Judge, 1994; Chatman, 1991; O'Reilly ve diğerleri, 1991) işten ayrılma eğilimi (Bretz ve Judge, 1994; Chatman, 1991; O'Reilly ve diğerleri, 1991; Vancouver ve diğerleri, 1994) stres (Chesney ve Rosenman, 1980; Ivancevich ve Matteson, 1980; Matteson ve Ivancevich, 1982), örgütsel vatandaşlık davranışı, etik davranış eğilimi gibi prososyal davranışlar (O'Reilly ve Chatman, 1986; Posner, 1992), iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Boxx et al., 1991; Bretz ve Judge, 1994; Chatman, 1991; Downey ve diğerleri, 1975; O'Reilly ve diğerleri, 1991; Postner ve diğerleri, 1985; Tziner, 1987; Vancouver ve Schmitt, 1991), iş performansı (Tziner, 1987) ve kariyer başarısı (Bretz ve Judge, 1994) üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Kişi-örgüt uyumunun sonuçlarına ilişkin olan bu geniş yazına paralel olarak bu çalışmanın amacı, kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

İlgili yazında kişi-örgüt uyumunun tüm boyutları açısından kişilerarası çatışma üzerindeki etkisini araştıran ampirik bir çalışma mevcut değildir. Ancak çatışma yazını

incelendiğinde, değer uyumunun, örgütteki çatışmayı azaltan bir faktör olarak ele alındığı görülmektedir (Jehn, 1994; Pelled, 1996, Jehn ve diğerleri, 1997). Edwards ve Cable (2009), değer uyumunun, kişilerarası ilişkiler üzerindeki etkilerini iletişim, tahmin edilebilirlik, çekicilik ve güven olmak üzere dört boyut açısından ele almışlardır. Bu çerçevede değer uyumu, örgüt içinde *iletişimi* kolaylaştırarak bilgi paylaşımını kolaylaştırmakta ve yanlış anlaşımaları azaltmaktadır. Bununla beraber ortak değerleri paylaşan örgüt üyeleri, benzer güdülere, benzer amaçlara ve benzer tepkilere sahip olacakları için bu durum önceden *tahmin edilebilirliği* artıracak ve belirsizliği azaltacaktır. Değer uyumunun bir diğer olumlu sonucu olan *çekicilik* ise, örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı beğeni ve arkadaşlığı ifade etmekte ve kişilerarası pozitif ilişkileri ifade etmektedir. Son olarak benzer değerlere sahip bireyler arasında *güvenin* oluşması ve sürdürülmesi daha kolay gerçekleşmektedir. Kişilerarası çatışmayı azaltıcı tüm bu faktörler dikkate alındığında, özellikle tamamlayıcı uyum açısından kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

H₁: Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

Araştırma kapsamında kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma üzerindeki etkisinin yanı sıra, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi de ele alınacaktır. Verquer ve diğerleri (2003), kişi-örgüt uyumu yazınına ilişkin olarak gerçekleştirdikleri meta analiz çalışmasının sonucunda kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Kişi-örgüt uyumu yazınının altında yatan temel varsayım; bireyin uyum açısından kendisine daha yakın bulduğu örgütü daha çekici bulması ve örgütten ayrılma eğiliminin daha düşük olmasıdır (Moynihan ve Pandey, 2008). Chatman (1991), örgüt ile arasında düşük derecede değer uyumu algılayan çalışanların işten ayrılma niyetinin yüksek derecede algılayanlar göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda araştırmamızın ikinci hipotezi şu şekildedir:

H₂: Algılanan kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

2. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırmanın amacı algılanan kişi-örgüt uyumunun, kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarını oluşturan değer uyumu, gereksinim-karşılama uyumu ve talep-yeterlik uyumu ile kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde algılanan kişi-örgüt uyumunu ölçmek üzere Cable ve DeRue (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Kristof (1996) tarafından yapılan tamamlayıcı uyum ve bütünleştirici uyum ayırımına paralel olan bu ölçek, değer uyumu, gereksinim-karşılama uyumu, talep-yeterlik uyumu olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde kişilerarası çatışmayı ölçmek üzere Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen ve dört ifadeden oluşan İşyerinde Kişilerarası Çatışma ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde işten ayrılma niyetini ölçmek için Konovsky ve Cropanzano (1991) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Anketin son bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini saptamak üzere hazırlanmış dört adet kapalı uçlu soru yer almıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere verilen cevaplar “hiç katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında 5’li Likert ölçeği üzerinden değerlendirilerek analiz edilmiştir. Araştırmanın

örnekleme İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firma çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 104 kişiden oluşmaktadır.

3. Bulgular

Araştırmada ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri belirlenmiştir. Demografik özellikler ile ilgili sonuçlara baktığımızda; katılımcıların % 36,9'u erkek, % 63,1'i kadındır. Yaş dağılımı ile ilgili sonuçlara bakıldığında ise; katılımcıların % 16,3 'ünün 18-25 yaş aralığında, %69,2sinin 26-35 yaş aralığında, %13,5 'inin 36-45 yaş aralığında, %1'inin ise 46 ve üstü yaşlardadır. Çalışma süresi ile ilgili dağılımlarda katılımcıların, %25'inin 1 yıldan az, % 52,9'unun 1-5 yıl arasında, % 16,3'ünün 6-10 yıl arasında, %4,'inin 11-15 yıl arasında, %1'inin ise 16 ve üstü yıldır kurumda çalıştığı görülmüştür. Araştırmaya katılanların görev aldıkları pozisyon ile ilgili dağılımlara bakıldığında ise katılımcıların % 9,6'sı üst düzey, % 38,5'i orta düzey, %24'ü ise alt düzey yöneticidir. Buna karşılık % 27,9'luk bir kısım ise yöneticilik pozisyonunda görev yapmamaktadır.

Araştırmada daha sonra veri toplama araçlarının faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmış, örnekleme yeterliliği ölçüsü (**KMO**) 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan ve faktör ağırlığı 0,50'nin altında kalan maddeler analizden çıkarılarak faktör analizleri tekrarlanmıştır. Analizler sonucunda kişi-örgüt uyumunun üç boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu boyutlar orijinal ölçekte de olduğu gibi değer uyumu ($\alpha=899$), gereksinim-karşılama uyumu ($\alpha=.921$) ve talep-yeterlik uyumu ($\alpha=830$) olarak adlandırılmıştır. Yapılan analizlerde kişilerarası çatışma ($\alpha =799$) ve işten ayrılma niyetinin ($\alpha= 839$) ise tek boyuttan oluştuğu görülmüştür.

Araştırmada değişkenler arası ilişkileri belirlemek üzere korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon

		Ort.	Std.	1	2	3	4	5
			Sapma					
1	Değer uyumu	2,75	1,08	-				
2	Gereksinim-karşılama uyumu	3,05	,97	,680**	-			
3	Talep-yeterlik uyumu	3,45	,93	,414**	,365**	-		
4	Kişilerarası çatışma	1,66	,61	-,346**	-,217*	-,187	-	
5	İşten ayrılma niyeti	3,33	1,27	-,613**	-,568**	-,295**	,083	-

N= 104, *p<0,05, **p<0,01

Analiz sonuçlarına göre; kişi-örgüt uyumu ile kişilerarası çatışma arasındaki ilişkiler incelendiğinde; kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarından değer uyumu ile kişilerarası çatışma arasında negatif yönlü, ($r= -,346$), gereksinim-karşılama uyumu ile kişilerarası çatışma arasında negatif yönlü ($r= -,217$) bir ilişki olduğu görülmüştür. Talep yeterlilik uyumu ile kişilerarası çatışma arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakıldığında ise; değer uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ($r= -,613$), gereksinim-karşılama uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ($r= -,568$) ve talep yeterlilik uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki ($r= -,295$) olduğu görülmüştür. Kişilerarası çatışma ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Araştırmada geliştirilen hipotezleri test etmek üzere ise çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın ilk hipotezini test etmek üzere kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucu Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2: Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma Üzerindeki Etkisi

Kişilerarası Çatışma		
	β	Sig
Değer Uymu	-,351**	,009
Gereksinim-karşılama uyumu	,043	,739
Talep-yeterlik uyumu	-,058	,579
Adjusted r ²	,097	
N	104	
F	4,688	
Sig	,004	
S.E.	,58575	

N= 104, **p<0,01

Kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucu Tablo 2’de görülmektedir. Sonuçlara göre kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarından olan değer uyumunun kişilerarası çatışma üzerinde ($\beta = -,351$; Sig=,009) negatif yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte gereksinim-karşılama uyumu ile talep yeterlilik uyumunun kişilerarası çatışma üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucu ise Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3: Kişi-Örgüt Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

İşten Ayrılma Niyeti		
	β	Sig
Değer Uymu	-,414**	,000
Gereksinim-karşılama uyumu	-,279**	,009
Talep-yeterlik uyumu	-,021	,800
Adjusted r ²	,401	
N	104	
F	23,988	
Sig	,000	
S.E.	,58575	

N= 104, **p<0,01

Sonuçlara göre kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarından olan değer uyumunun ($\beta = -.414$; Sig=,000) ve gereksinim-talep uyumunun ($\beta = -.279$; Sig=,009) işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu görülmüşken, talep yeterlilik uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

4. Sonuç

Bu araştırmada çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarından değer uyumunun kişilerarası çatışma üzerinde negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır. Buna göre çalışanlar sahip oldukları değerlerle örgütün değerlerini uyumlu olarak algıladıklarında kişilerarası yaşanan çatışmalar azalmaktadır. Elde edilen bu sonuç konu ile ilgili literatürü de destekler niteliktedir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda değer uyumunun örgüt içerisinde iletişimi kolaylaştırması, ortak değerlere sahip bireylerden oluşan bir örgütte benzer güdü, amaç ve tepkilerle birey davranışlarının tahmin edilebilir olması ve benzer değerlere sahip kişiler arasında oluşan olumlu ve güvene dayalı oluşacak iklim örgüt içerisinde yaşanabilecek kişilerarası çatışmaları azaltabilmektedir.

Araştırmada elde edilen diğer bulgulara göre, kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarından olan değer uyumunun ve gereksinim-karşılama uyumunun işten ayrılma üzerindeki negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır. Buna göre çalışanların algıladıkları değer uyumu ve gereksinim-karşılama uyumu arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. İlgili yazında da kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma üzerinde etkili bir değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Kişi kendi değerlerine daha yakın bulunduğu örgütleri daha çekici olarak algılamakta ve bu da işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Bununla birlikte gereksinim-karşılama uyumu bireyin ihtiyaç, arzu ve tercihlerinin örgüt tarafından karşılanması ile ilişkili olduğundan, bu uyum boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olması oldukça uygun bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Boxx WR, Odom RY, Dunn MG. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion. *Public Personnel Management*, 20,195-205.
- Bretz RD Jr, Judge TA. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*; 44,32-54.
- Cable, D.M., DeRue S., The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions, *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No. 5, 875- 884
- Chatman J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly* 36, 459-484.
- Chesney MA, Rosenman RH. (1980). Type A behavior in the work setting. In Cooper CL, Payne R (Eds.), *Current concerns in occupational stress* (pp. 187-212). New York: Wiley.
- Downey HK, Hellriegel D, Slocum JW Jr. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 18, 149-155.
- Edwards, J. R., Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 654- 677.

- Ivancevich JM, Matteson MT (1984). A Type A-B person-work environment interaction model for examining occupational stress and consequences. *Human Relations*, 37, 491-513.
- Jehn, K. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Jehn, K.A., Chadwick C. T., Sherry M. B., (1997), To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes, *International Journal of Conflict Management*, 10444068, Vol. 8, Issue 4
- Konovsky, M.A. & Cropanzano, R. (1991). "The Perceived Fairness of Employee Drug Testing As A predictor of Employee Attitudes and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 76, 698-707.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Matteson MT, Ivancevich JM. (1982). Type A and B behavior patterns and health symptoms: Examining individual and organizational fit. *Journal of Occupational Medicine*, 24, 585-589.
- Moynihan, D.P, Pandey S. K., (2008), Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention, *Journal of Public Adm Res Theory* 18(2): 205-227.
- O'Reilly CA, Chatman J, Caldwell DF. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516
- O'Reilly CA, Chatman J. (1986). Organization commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Pelled, L. H. (1996), Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7, 615-631.
- Posner BZ, Kouzes JM, Schmidt WH. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24,293-309.
- Posner BZ. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45,351-361.
- Spector PE and Jex SM (1998) Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflicts at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4):356-367.
- Tziner A. (1987). Congruency issue retested using Fineman's achievement climate notion. *Journal of Social Behavior and Personality*, 2, 63-78.
- Vancouver JB, Millsap RE, Peters PA. (1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psycholoo*, 79, 666-679.
- Vancouver JB, Schmitt NW. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence, *Personnel Psychology*, 44, 333-352.
- Verquer, M. L., Beehr T. A., Wagner S. H. (2003). A Meta-Analysis of Relations between Person-Organization Fit and Work Attitudes. *Journal of Vocational Behavior* 63: 473-489.

ÇALIŞANLARIN ÜCRETLERİNE YÖNELİK EŞİTLİK ALGILARI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ VE KONUyla İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

Arş. Grv. Dr. Rıza Demir
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
rdemir@istanbul.edu.tr

Prof. Dr. Cavide Uyargil
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
cuyargil@istanbul.edu.tr

ÖZET

Araştırmada çalışanların ücretlerine yönelik eşitlik algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki incelenmiş ve ücrete yönelik farklı boyutlardaki eşitlik algılarının işten ayrılma niyetini etkileyip etkilemediği belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca işletmede performans değerlendirme yapıp yapılmamasına, performans değerlemesinden duyulan memnuniyete ve bazı demografik değişkenlere göre çalışanların ücretlerine yönelik eşitlik algılarının ve işten ayrılma niyetlerinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır. Araştırmaya farklı sektörlerde çalışan 136 kişi katılmıştır. Veriler SPSS 17.0 programında analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, ücretlere yönelik eşitlik algısının tüm boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu ve iç eşitlik ve bireysel-prosedürel eşitlik boyutlarının işten ayrılma niyetini etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanında işletmede performans değerlendirme yapıp yapılmamasına, performans değerlemesinden duyulan memnuniyete ve bazı demografik değişkenlere göre çalışanların ücretlerine yönelik eşitlik algılarının ve işten ayrılma niyetlerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ücret eşitlik algısı, iç eşitlik, dış eşitlik, bireysel eşitlik, prosedürel eşitlik, işten ayrılma niyeti.

1. Kavramsal Çerçeve

Araştırma kapsamında ücretlemeye yönelik eşitlik algısı ve işten ayrılma niyeti olmak üzere iki değişken ele alınmıştır.

1.1. Ücretlemeye Yönelik Eşitlik Algısı

Motivasyon kuramları arasında yer alan Adams'ın Eşitlik Kuramı, temel olarak kişilerin çabaları/katkıları ile karşılığında elde ettikleri ödüller arasında denge arayışları ile ilgilidir. Eşitlik Kuramı, İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli bir işlevi olan ücretleme konusu içinde de önemli bir yere sahiptir. Uygulamada dört farklı türde ücret eşitliğinden söz edilmektedir (Benligiray, 2007: 18; Dessler, 2013: 420; Milkovich, Newman ve Gerhart, 2010: 19-20). Bunlardan;

(1) İçsel eşitlik, bir işletmedeki ücretlerin, işlerin önem ve güçlük derecelerine göre içerdiği tutarlılığı

(2) Dışsal eşitlik, bir işletmedeki ücretler ile diğer işletmelerin benzer işlere yaptığı ödemeler arasındaki tutarlılığı

(3) Bireysel eşitlik, bir işletmede çalışanlara performans düzeylerine göre yapılan farklı ödemelerin tutarlılığını

(4) Prosedürel eşitlik ise ücret kararlarına temel oluşturan süreç ve prosedürlerin algılanan eşitliğini ifade etmektedir.

İşletmelerin ücretleme konusunda bahsedilen bu konularda eşitliği sağlayabilmek için çeşitli çalışmalar yaptığı görülmektedir (Deepprose, 2007: 17-18; Cascio, 2009: 421; York ve Brown, 2008: 121). Örneğin içsel eşitlik için iş örgütündeki farklı iş, beceri veya yetkinlikler arası ücret farklılıklarına dair kararların verilmesi ve bunun için iş değerlemesi yapılması gerekmektedir (Acar, 2007: 47). Dışsal eşitlik için piyasa ücret düzeylerinin incelenmesine yönelik piyasa ücret araştırmaları yapılması (Ataay ve Acar, 2008: 431; Armstrong ve Brown, 2006: 129); bireysel eşitlik için sistematik olarak performans değerlemesi yapılarak bireysel performanstaki farklılıkların ödül sistemine yansıtılması (Uyargil, 2008: 159); prosedürel eşitlik için ise çalışanların katılımı ile ilgili prosedürlerin oluşturulması ya da şikayet mekanizmalarının ve iletişimin etkinleştirilmesi (Armstrong, 2007: 5), önemli faaliyetler olarak belirtilebilir.

1.2. İşten Ayrılma Niyeti

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan "işten ayrılma niyeti", bilinçli olarak ve planlı bir şekilde çalışanın genelde belirli bir zaman dilimi içinde işten ayrılmaya yönelik tutumunu ifade etmektedir (Bartlett, 1999: 70). Ücret yönetiminde eşitlik konusuna gereken önemin verilmemesi durumunda ortaya çıkması muhtemel sorunlardan biri de çalışanlarda işten ayrılma niyetinin görülmesidir. Keza kendisinin arkadaşlarından daha az ücret aldığını ve haksızlığa uğradığını düşünen kişiler performansını düşürerek ya da işten ayrılma kararı alarak tepki verebilmektedir.

2. Araştırmanın Metodolojisi

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın temel amacı, kişilerin ücretlerinin farklı boyutlarına yönelik eşitlik algılarının ayrıntılı şekilde belirlenmesi; ilgili boyutlara yönelik eşitlik algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin ve farklı boyutlara ilişkin eşitlik algılarının işten ayrılma niyetini etkileyip etkilemediğinin ortaya konulmasıdır. Bunun yanında işletmede performans değerlendirme yapıp yapılmamasına, performans değerlemesinden duyulan memnuniyete ve bazı demografik değişkenlere göre çalışanların ücretlerine yönelik eşitlik algılarının ve işten ayrılma niyetlerinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın alt amacı olarak belirtilebilir.

İşletmeler ücretlemeyle ilgili sorunları teşhis etmek ve çeşitli çözümler bulmak için çalışanların ücret tatminlerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapmaktadır. Çalışanların ücretlerine yönelik eşitlik algılarının belirlemeye çalışıldığı bu tür araştırmalarda, söz konusu işletmeye özgü ücret yönetimi sorunlarının ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda araştırma ile, ülkemizde yazın ve uygulamada hakettiği ilgiyi göremeyen ücretleme konusunda ilgili literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma örneklemini, özel kesimde ve kamu kesiminde, hizmet ve üretim sektöründe çalışan kişiler oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem tercih edilmiştir. Kolayda örneklem yönteminin tercih edilmesinin nedeni; araştırmacılara zaman ve ulaşılabilirlik açısından olanak tanınmasıdır. Elektronik ortamda ve yazılı olarak oluşturulan anket formlarının çalışanlara ulaştırılması ile araştırmaya toplam 136 kişinin katılması sağlanmıştır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada ücretlemeye yönelik eşitlik algılarının ölçülebilmesi için; Livingstone, Roberts ve Chonko (1995: 38); Zheng, Wang ve Song (2014: 7) ve Terpstra ve Honoree

(2003: 69) tarafından geliştirilen ölçeklerden ve konuyla ilgili uzmanların görüşlerinden yararlanılarak içsel eşitlik algısının ölçülmesine yönelik 15, dışsal eşitlik algısının ölçülmesine yönelik 12, bireysel eşitlik algısının ölçülmesine yönelik 2 ve prosedürel eşitlik algısının ölçülmesine yönelik 4 ifade geliştirilmiştir. Çalışanların işten ayrılma niyetinin ölçülebilmesi içinse Landau ve Hammer (1986: 390) tarafından geliştirilen ve üç ifadeden oluşan "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" kullanılmıştır. İlgili ifadelere demografik bazı sorular da eklenerek veri toplama için kullanılan anket formu oluşturulmuştur.

2.4. Veri Analizi

Konuyla ilgili kullanılan tüm ifadelerden deneklerin ne ölçüde katıldıkları, sınırları "5: Kesinlikle katılıyorum", "1: Kesinlikle katılmıyorum", şeklindeki Likert tipi ölçekler ile belirlenmiştir. Ücretlemeye yönelik eşitlik algılarının belirlenebilmesi için kullanılan ölçekteki 12 ifade ters kodlu olarak sorulmuş ve yeniden kodlanarak hesaplaması yapılmıştır. Veriler, SPSS for Windows 17.0 paket programında analiz edilmiştir.

Ücretlemeye yönelik eşitlik algısının ölçülebilmesi için kullanılan ölçeğin geçerliliğini belirlemek amacıyla öncelikle faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde Varimax Rotasyonu kullanılmış ve faktör yükleri için alt kesim noktası 0.45 olarak kabul edilmiştir. Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) sonucunda, KMO değeri **0,923** olarak bulunmuştur. Analiz sonucunda iç eşitlik algısı, bireysel-prosedürel eşitlik algısı ve dış eşitlik algısı olmak üzere üç faktör elde edilmiştir. Ölçek için, faktör yükleri alt kesim noktasının altında olan; iç eşitlik algısı için altı ifade ve dış eşitlik algısı için beş ifade ölçekten çıkarılmıştır. Üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı **0,646'dır**. İç eşitlik faktörü değişkenliğin **%49,37'sini**, bireysel-prosedürel eşitlik faktörü **%9,11'ini** ve dış eşitlik faktörü **%6,17'sini** açıklamaktadır.

Verilerin güvenilirliği için Cronbach alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Bu değerler; iç eşitlik algısı ölçeği için **0,930**; bireysel-prosedürel eşitlik algısı ölçeği için **0,910**; dış eşitlik algısı ölçeği için **0,819** ve işten ayrılma niyeti ölçeği için **0,913** olarak bulunmuştur. Ölçeklere ait Cronbach alpha değerleri sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalar açısından güvenilir olarak değerlendirilebilir (Kalaycı vd., 2005: 405).

Veri analizinde tanımlayıcı istatistik analizlerin (aritmetik ortalama ve standart sapma) yanı sıra, değişkenler arasındaki ilişkiyi ve etkiyi test etmek amacıyla Pearson korelasyon testinden ve Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca demografik değişkenlere yönelik analizler için t testi ve tek yönlü varyans analizi (one-way anova) kullanılmıştır.

2.5. Bulgular

Araştırmaya, İstanbul'da, kamu ve özel sektörde farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde çalışan kişiler katılmıştır. Araştırmadaki katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait genel bilgiler şöyledir: Araştırmaya katılanların 54'ü (%39,7) kadın, 82'si ise (%60,3) erkektir. 51 kişi (%37,5) 20-30 yaş aralığında, 45 kişi (%33,1) 31-35 yaş aralığında, 40 kişi ise (%29,4) 36 ve üzeri yaş aralığındadır. 59 kişi (%43,4) ön lisans-lisans mezunu, 77 kişi (%56,6) ise lisansüstü düzeyde mezundur. 63 kişi (%46,3) bekar, 73 kişi (%53,7) ise evlidir. 45 kişi (%33,1) yönetici pozisyonunda, 91 kişi (%66,9) ise yönetici olmayan pozisyonunda çalışmaktadır. 43 kişi (%31,6) aylık 2.500 TL'den az, 37 kişi (%27,2) 2.500 TL ile 3.500 TL arasında, 29 kişi (%21,3) 3.500 ile 4.500 TL arasında ve 27 kişi (%19,9) 4.500 TL üstünde maaş almaktadır. 31 kişi (%22,8) 3 yıl ve daha az, 36 kişi (%26,5) 4-7 yıl arası, 31 kişi (%22,8) 8-11 yıl arası ve 38 kişi (%27,9) 12 yıl ve üstünde kıdeme sahiptir. 122 kişi (%89,7) özel kesimde ve 14 kişi (%10,3) kamu kesiminde çalışırken 95 kişi (%69,9) hizmet sektöründe ve 41 kişi (%30,1) üretim sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunun

yanında katılımcılardan 86 kişi (%63,2) işletmelerinde performans değerlemesi yapıldığını belirtirken, bu katılımcılardan 17'si (%19,8) performansın değerlendirilmesinden memnun olduğunu, 43'ü (%50) performansın değerlendirilmesinden memnun olmadığını ve 26'sı (%30,2) kararsız olduğunu belirtmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Değişken adı		Toplam Frekans	(%)	Değişken Adı		Toplam Frekans	(%)
Cinsiyet	Kadın	54	39,7	Aylık Maaş	2.500 TL’den az	43	31,6
	Erkek	82	60,3		2.500–3.500 TL	37	27,2
Eğitim	Lisans	59	43,4		3.500–4.500 TL	29	21,3
	Lisansüstü	77	56,6		4.500 TL üzeri	27	19,9
Yaş Grupları	20-30	51	37,5	Toplam Çalışılan Süre	3 yıl ve daha az	31	22,8
	31-35	45	33,1		4-7 yıl arası	36	26,5
	36 ve üzeri	40	29,4		8-11 yıl arası	31	22,8
					12 yıl ve üzeri	38	27,9
Medeni Hal	Bekar	63	46,3	Çalışılan Kesim	Özel	122	89,7
	Evli	73	53,7		Kamu	14	10,3
Pozisyon	Yönetici	45	33,1	Çalışılan Sektör	Hizmet	95	69,9
	Yönetici olmayan	91	66,9		Üretim	41	30,1
Performans Değerleme Var mı?	Evet	86	63,2	Performans Değerleme Memnuniyet	Memnunum	17	19,8
	Hayır	50	36,8		Memn. değilim	43	50,0
					Kararsızım	26	30,2

Her iki ölçeğe ait tanımlayıcı istatistik analizler (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelendiğinde; iç eşitliğe yönelik algı için aritmetik ortalamanın 2,96 (std. sapma 1,06), bireysel-prosedürel eşitliğe yönelik algı için aritmetik ortalamanın 2,42 (std. sapma 0,96), dış eşitliğe yönelik algı için aritmetik ortalamanın 2,72 (std. sapma 0,80) ve işten ayrılma niyeti için aritmetik ortalamanın 3,02 (std. sapma 1,21) olduğu belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların en çok iç eşitliğe, en az bireysel-prosedürel eşitliğe yönelik algılarının olumlu olduğu, işten ayrılma niyeti konusunda ise ise "kararsız" oldukları söylenebilir (Tablo 2).

Tablo 2: Çalışmada Kullanılan Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	n	Ortalama	Std. Sapma
İç eşitliğe yönelik algı	136	2,96	1,06
Bireysel-prosedürel eşitliğe yönelik algı	136	2,42	0,96
Dış eşitliğe yönelik algı	136	2,72	0,80
İşten ayrılma niyeti	136	3,02	1,21

2.5.1. Araştırma Hipotezleri

Araştırma kapsamında; çalışanların ücretlerine yönelik eşitlik algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki incelenmiş ve ücrete yönelik eşitlik algısının işten ayrılma niyetini etkileyip etkilemediği belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada ayrıca, çalışanların ücretlerine yönelik eşitlik algılarının ve işten ayrılma niyetlerinin, işletmede performans değerlemesi yapıp yapılmadığına, performans değerlemesinden duyulan memnuniyete,

cinsiyete, yaşa, bulunulan pozisyona, aylık maaşa ve toplam çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekildedir:

H₁: Katılımcıların ücretlerine yönelik eşitlik algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında ilişki vardır.

Pearson korelasyon analizi sonucuna göre çalışanların ücretlerine yönelik eşitlik algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışanların ücretlerine yönelik iç eşitlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif ilişki ($p:0,01>0,000$, $r= -0,521$); bireysel-prosedürel eşitlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif ilişki ($p:0,01>0,000$, $r= -0,535$) ve dış eşitlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif ilişki ($p:0,01>0,000$, $r= -0,439$) bulunmuş ve **H₁ hipotezi kabul edilmiştir.**

H₂: Katılımcıların ücretlerine yönelik eşitlik algıları, işten ayrılma niyetleri üzerinde etkilidir.

Regresyon analizi sonucuna göre, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu belirlenmiş ($F=21,234$; anlamlılık düzeyi $p=0,00<0,05$) ve iç eşitliğe yönelik algı değişkeni ile bireysel-prosedürel eşitliğe yönelik algı değişkeninin %5 anlamlılık düzeyinde model için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Modele dahil olan söz konusu iki değişken, işten ayrılma niyetindeki varyansın (değişimin) %32,6'sını açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin tahmin edilmesinde, ücretlerine yönelik iç eşitliğe ve bireysel-prosedürel eşitliğe yönelik algılarını bilmek %32,6'lık bir doğruluk payı ile tahmine imkan sağlamaktadır. Modele en büyük katkırı -0,330'luk değeri ile bireysel-prosedürel eşitliğe yönelik algı boyutu yapmıştır ($p=0,034<0,05$). İç eşitliğe yönelik algı boyutunun modele katkısı -0,296 olarak belirlenmiştir ($p=0,018<0,05$). Modele ilişkin tahmin sonucu aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

İşten Ayrılma Niyeti = $5,153 + (-0,296 \times \text{İç Eşitliğe Yönelik Algı}) + (-0,330 \times \text{Bireysel-Prosedürel Eşitliğe Yönelik Algı})$

Bu sonuca göre çalışanların ücretlerine yönelik eşitlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif şekilde etkili olduğu sonucuna ulaşılmış ve **H₂ hipotezi kabul edilmiştir.**

H₃: İşletmelerinde performans değerlemesi yapıp yapılmamasına göre katılımcıların ücretlerine yönelik eşitlik algıları farklılık göstermektedir.

T testi sonucunda (eşit varyans varsayımı altında) performans değerlemesi yapıp yapılmamasına göre çalışanların ücretlerine yönelik dış eşitlik algısının farklılaştığı belirlenmiş ($p=0,034<0,05$) ve **H₃ hipotezi kısmen kabul edilmiştir** (Performans değerlemesi yapıldığı durumda aritmetik ort.:2,83 ve std. sapma:0,78; performans değerlemesi yapılmadığı durumda aritmetik ort.:2,53 ve std. sapma: 0,79).

H₄: İşletmelerinde performans değerlemesi yapıp yapılmamasına göre katılımcıların işten ayrılma niyetleri farklılık göstermektedir.

T testi sonucunda (eşit varyans varsayımı altında) performans değerlemesi yapıp yapılmamasına göre çalışanların işten ayrılma niyetlerinin farklılaştığı belirlenmiş ($p=0,003<0,05$) ve **H₄ hipotezi kabul edilmiştir** (Performans değerlemesi yapıldığı durumda aritmetik ort.:2,78 ve std. sapma:1,18; performans değerlemesi yapılmadığı durumda aritmetik ort.:3,42 ve std. sapma: 1,16).

H₅: Performans değerlemesinden duyulan memnuniyete göre katılımcıların ücretlerine yönelik eşitlik algıları farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda performans değerlemesinden duyulan memnuniyete göre çalışanların ücretlerine yönelik iç eşitlik algısının ($p=0,000<0,05$), bireysel-prosedürel eşitlik algısının ($p=0,000<0,05$) ve dış eşitlik algısının ($p=0,012<0,05$)

farklılaştığı belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğu incelendiğinde; **iç eşitlik algısı boyutu** için performans değerlemesinden memnun olanlar (aritmetik ort.:3,89 ve std. sapma:0,88) ile memnun olmayanlar (aritmetik ort.:2,66 ve std. sapma:0,96) ve kararsız olanlar (aritmetik ort.:3,15 ve std. sapma:1,09) arasında; **bireysel-prosedürel eşitlik algısı boyutu** için performans değerlemesinden memnun olmayanlar (aritmetik ort.:2,07 ve std. sapma:0,81) ile memnun olanlar (aritmetik ort.:3,36 ve std. sapma:0,88) ve kararsız olanlar (aritmetik ort.:2,77 ve std. sapma:1,00) arasında; **dış eşitlik algısı boyutu** içinse performans değerlemesinden memnun olanlar (aritmetik ort.:3,28 ve std. sapma:0,63) ile memnun olmayanlar (aritmetik ort.:2,63 ve std. sapma:0,78) arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiş ve **H₅ hipotezi kabul edilmiştir.**

H₆: Performans değerlemesinden duyulan memnuniyete göre katılımcıların işten ayrılma niyetleri farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda performans değerlemesinden duyulan memnuniyete göre çalışanların işten ayrılma niyetlerinin farklılaştığı belirlenmiş ($p=0,000<0,05$); performans değerlemesinden memnun olanlar (aritmetik ort.:1,88 ve std. sapma:0,90) ile memnun olmayanlar (aritmetik ort.:3,22 ve std. sapma:1,20) arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiş ve **H₆ hipotezi kabul edilmiştir.**

H₇: Katılımcıların yaşına göre ücretlerine yönelik eşitlik algıları farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda katılımcıların yaşına göre ücretlerine yönelik eşitlik algılarının farklılık göstermediği belirlenmiş ve **H₇ hipotezi reddedilmiştir.**

H₈: Katılımcıların yaşına göre işten ayrılma niyetleri farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda katılımcıların yaşına göre işten ayrılma niyetlerinin farklılaştığı belirlenmiş ($p=0,041<0,05$); yaşı 20 ile 30 arasında olanlar (aritmetik ort.:3,32 ve std. sapma:1,14) ile yaşı 36 ve üstü olanlar (aritmetik ort.:2,68 ve std. sapma:1,07) arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiş ve **H₈ hipotezi kabul edilmiştir.**

H₉: Katılımcıların medeni durumuna göre ücretlerine yönelik eşitlik algıları farklılık göstermektedir.

T testi sonucunda (eşit varyans varsayımı altında) katılımcıların medeni durumuna göre ücretlerine yönelik eşitlik algılarının farklılık göstermediği belirlenmiş ve **H₉ hipotezi reddedilmiştir.**

H₁₀: Katılımcıların medeni durumuna göre işten ayrılma niyetleri farklılık göstermektedir.

T testi sonucunda (eşit varyans varsayımı altında) katılımcıların medeni durumuna göre işten ayrılma niyetlerinin farklılaştığı belirlenmiş ($p=0,012<0,05$) ve **H₁₀ hipotezi kabul edilmiştir** (Bekar aritmetik ort.:3,30 ve std. sapma:1,23; evli aritmetik ort.:2,78 ve std. sapma:1,15).

H₁₁: Katılımcıların bulundukları pozisyona göre ücretlerine yönelik eşitlik algıları farklılık göstermektedir.

T testi sonucunda (eşit varyans varsayımı altında) katılımcıların bulundukları pozisyona göre ücretlerine yönelik **iç eşitlik algısının** farklılaştığı belirlenmiş ($p=0,019<0,05$) ve **H₁₁ hipotezi kısmen kabul edilmiştir** (Yönetici olmayan aritmetik ort.:2,81 ve std. sapma:1,11; yönetici aritmetik ort.:3,26 ve std. sapma:0,90).

H₁₂: Katılımcıların bulundukları pozisyona göre işten ayrılma niyetleri farklılık göstermektedir.

T testi sonucunda (eşit varyans varsayımı altında) katılımcıların bulundukları pozisyona göre işten ayrılma niyetlerinin farklılık göstermediği belirlenmiş ve **H₁₂ hipotezi reddedilmiştir.**

H₁₃: Katılımcıların aylık maaşlarına göre ücretlerine yönelik eşitlik algıları farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda aylık maaşlarına göre katılımcıların ücretlerine yönelik iç eşitlik algısının ($p=0,002<0,05$), bireysel-prosedürel eşitlik algısının ($p=0,018<0,05$) ve dış eşitlik algısının ($p=0,000<0,05$) farklılaştığı belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğu incelendiğinde; **iç eşitlik algısı boyutu** için aylık 2.500 TL'den az alanlar (aritmetik ort.:2,55 ve std. sapma:1,01) ile 4.500 TL ve üstü alanlar (aritmetik ort.:3,52 ve std. sapma:0,79) arasında; **bireysel-prosedürel eşitlik algısı boyutu** için aylık 2.500 TL'den az alanlar (aritmetik ort.:2,15 ve std. sapma:0,92) ile 4.500 TL ve üstü alanlar (aritmetik ort.:2,89 ve std. sapma:0,74) arasında; **dış eşitlik algısı boyutu** içinse aylık 2.500 TL'den az alanlar (aritmetik ort.:2,35 ve std. sapma:0,77) ile aylık maaşı 3.500 TL ile 4.500 TL arasında olanlar (aritmetik ort.:2,95 ve std. sapma:0,64) ve aylık maaşı 4.500 TL'nin üstünde olanlar (aritmetik ort.:3,11 ve std. sapma:0,71) arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiş ve **H₁₃ hipotezi kabul edilmiştir.**

H₁₄: Katılımcıların aylık maaşlarına göre işten ayrılma niyetleri farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda katılımcıların aylık maaşlarına göre işten ayrılma niyetlerinin farklılaştığı belirlenmiş ($p=0,006<0,05$); aylık 2.500 TL'den az alanlar (aritmetik ort.:3,55 ve std. sapma:0,97) ile aylık 2.501 - 3.500 TL arası alanlar (aritmetik ort.:2,78 ve std. sapma:1,23), 3.501 - 4.500 TL arası alanlar (aritmetik ort.:2,76 ve std. sapma:1,18) ve 4.500 TL ve üstü alanlar (aritmetik ort.:2,77 ve std. sapma:1,33) arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiş ve **H₁₄ hipotezi kabul edilmiştir.**

H₁₅: Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre ücretlerine yönelik eşitlik algıları farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre ücretlerine yönelik eşitlik algılarının farklılık göstermediği belirlenmiş ve **H₁₅ hipotezi reddedilmiştir.**

H₁₆: Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre işten ayrılma niyetleri farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre işten ayrılma niyetlerinin farklılaştığı belirlenmiş ($p=0,020<0,05$); 3 yıl ve daha az süre çalışanlar (aritmetik ort.:3,49 ve std. sapma:1,30) ile 12 yıl ve üstünde çalışanlar (aritmetik ort.:2,69 ve std. sapma:1,18) arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiş ve **H₁₆ hipotezi kabul edilmiştir.**

3. Sonuç

Araştırma sonucuna göre katılımcıların ücretlerine yönelik en olumsuz algılarının bireysel prosedürel eşitliğe, en olumlu algılarının ise iç eşitliğe yönelik olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre işletmelere özellikle objektif ve adil performans değerlemeleri yaparak bireysel performanstaki farklılıkları ücret ve ödüllere yansıtmaları, ilgili kural ve prosedürleri çalışanların katılımı ile oluşturmaları, şikayet mekanizmalarını ve ücret konusundaki iletişimi etkinleştirmeleri tavsiye edilebilir.

Bunun yanında katılımcıların ücretlerinin tüm boyutlarına yönelik algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif ilişki olduğu ve katılımcıların ücretlerine yönelik bireysel-prosedürel eşitlik algılarının ve iç eşitlik algılarının işten ayrılma niyetlerini etkilediği belirlenmiştir. Buna göre ücretlemenin boyutlarına yönelik algının olumsuz olmasının, kişilerin işten ayrılma niyetlerini artırdığı; özellikle bireysel-prosedürel eşitlik boyutuna yönelik algının ve iç eşitliğe yönelik algının olumsuz olmasının, işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği söylenebilir. Bu doğrultuda yukarıda da belirtildiği gibi

işletmelerin objektif ve adil performans değerlemeleri yaparak bireysel performanstaki farklılıkları ücret ve ödüllere yansıtılmalarının, ilgili kural ve prosedürleri çalışanların katılımı ile oluşturmalarının, şikayet mekanizmalarını ve ücret konusundaki iletişimi etkinleştirmelerinin ve iç eşitliğin sağlanmasına yönelik iş değerlendirme vb. çalışmalara önem vermelerinin, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltacağı düşünülebilir.

İşletmede performans değerlemesi yapılıp yapılmamasına ve performans değerlemesinden duyulan memnuniyete göre ücretlere yönelik eşitlik algısının ve işten ayrılma niyetinin farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; performans değerlemesinin yapıldığı durumda kişilerin ücretlerine yönelik dış eşitlik algısının daha olumlu, bununla birlikte işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir. Performans değerlemesinden duyulan memnuniyet açısından bakıldığında ise, beklendiği üzere performans değerlemesinden memnun olanların tüm eşitlik boyutlarına yönelik algılarının daha olumlu ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda performans değerlemesinin objektif ve adil yapılması ve bunun çalışanlar tarafından algılanmasıyla duyulacak memnuniyetin, çalışanların ücretlerinin farklı boyutlarına yönelik eşitlik algılarının olumlu ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olmasını sağlayacağı düşünülebilir.

Diğer bazı demografik değişkenlere göre çalışanların ücretlerine yönelik eşitlik algılarının ve işten ayrılma niyetlerinin farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi sonucunda ise, yönetici olanların yönetici olmayanlara göre ücretlerine yönelik iç eşitlik algılarının daha olumlu olduğu belirlenmiştir. İlgili sonucun, yöneticilerin karar verici konumunda bulunmalarından ve işletmeye bağlılıklarının daha yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Bunun yanında aylık maaşı 2.500 TL'den az olanların, aylık maaşı 4.500 TL'nin üstünde olanlara göre tüm ücret eşitliği boyutlarına yönelik algılarının daha olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Burada da beklendiği üzere, ücret düzeyinin düşük olmasının ücrete yönelik eşitlik algısını olumsuz etkilediği görülmektedir. İşten ayrılma niyeti açısından bakıldığında ise; daha genç olanların daha yaşlı olanlara, toplam çalışma süresi daha az olanların toplam çalışma süresi daha fazla olanlara, bekar olanların evli olanlara ve aylık maaşı 2.500 TL'den az olanların aylık maaşı 2.500 TL'den fazla olanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Yaş ve toplam çalışma süresinin artması ve medeni durumun değişmesi ile sorumlulukların da arttığı ve kişilerin iş değişikliği gibi hayatlarını etkileyebilecek kararları daha zor aldıkları düşünüldüğünde ilgili sonuçların anlamlı olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın hali hazırda genişletilerek devam ettirilmesi planlanmaktadır. Çalışmanın örnekleminin daha da artırılarak ilişkisel (farklılık) analizlerin daha ayrıntılı olarak incelenebileceği düşünülmektedir.

4. Kaynaklar

- Acar, A.C. (2007), *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Armstrong M. and Brown D. (2006), *Strategic Reward: Implementing More Effective Reward Management*, 1st Edition, Kogan Page Ltd., London.
- Armstrong, M. (2007), *Handbook of Employee Reward Management and Practice*, 2nd Edition, Kogan Page Ltd., London.
- Ataay, İ. D. ve Acar, A. C. (2008) *Ücret Yönetimi*, Uyargil, C. ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (399-511), 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bartlett, K.R. (1999), "The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field" The Degree of Doctor of Philosophy, Urbana, The University of Illinois, USA.

- Benligiray, S. (2007), Ücret Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Berger, L.A. and Berger, D. (2008), The Compensation Handbook, 5th Edition, McGraw-Hill Professional, New York.
- Cascio, W. (2009), Managing Human Resources, 8th Edition, McGraw-Hill Higher Education, New York.
- Deeprouse, D. (2007), How to Recognize and Reward Employees, 2nd Edition, American Management Association, New York.
- Dessler, G. (2013), Human Resource Management, Pearson, New Jersey.
- Kalaycı, Ş. vd. (2005), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Landau, J. ve Hammer, T.H. (1986), "Clerical Employees' Perceptions of Intraorganizational Career Opportunities", Academy of Management Journal, 29, pp.385-404.
- Livingstone, L.P., Roberts, J.A. ve Chonko, L.B. (1995), "Perceptions of Internal and External Equity as Predictors of Salespeople's Job Satisfaction", Journal of Personal Selling and Sales Management, 15 (2), pp.33-46.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M. and Gerhart, B. (2010), Compensation, 10th Edition, McGraw Hill, New York.
- Terpstra, David E. ve Honoree, Andre L. (2003), "The Relative Importance of External, Internal, Individual and Procedural Equity to Pay Satisfaction", Compensation & Benefits Review, November-December, pp.67-74.
- Uyargil, C. (2008), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- York, D. ve Brown, T. (2008), *Salary Surveys*, Berger, L.A. ve Berger, D., The Compensation Handbook içinde (111-123), 5th Edition, McGraw-Hill Professional, New York.
- Zheng, S., Wang, Z. ve Song, S. (2014), "Pay Satisfaction of Employees: A Case Study of a State-Owned Science Institute in China", Social Indicators Research, January, pp.1-13.

KONTROL ODAĞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE ÖZEL ÖZBİLİNÇ SÜREÇLERİNİN ROLÜ

Doç. Dr. Fatih Çetin
Niğde Üniversitesi
fatih_cetin@ymail.com

Doç. Dr. Duysal Aşkun Çelik
Kemerburgaz Üniversitesi
duysala@gmail.com

ÖZET

Personel devir hızının göstergelerinden birisi olan işten ayrılma niyetine, çalışanların tutumları yanında kişilik özelliklerinin de doğrudan etkileri bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında kişilerin kontrol odağı düşüncesi ve öz farkındalığın gelişmesinde önemli rolü bulunan özel özbilincin bu süreçteki rollerinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma 241 çalışandan anket yöntemiyle toplanan verilerle yürütülmüştür. Ankette Kontrol Odağı, İşten Ayrılma Niyeti ve Özel Özbilinç ölçekleri yer almış ve istatistikler Amos 21.0 programı kullanılarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, iç kontrol odaklı düşüncelerle birlikte işi bırakma niyetinin de arttığını, ayrıca özel özbilinç süreçlerinden öz yansıtmanın bu süreçte bir aracılık rolünün olduğunu göstermiştir. Elde edilen bulgular literatür ışığında tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Kontrol odağı, İşten ayrılma niyeti, Özel özbilinç, Öz yansıtma, İçgörü

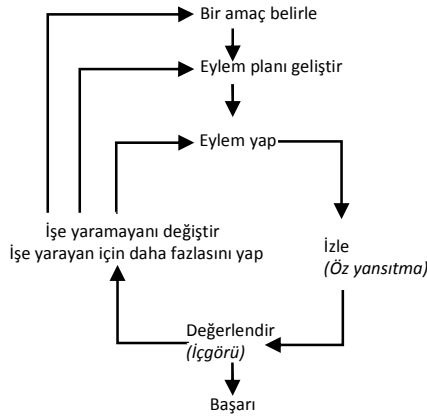
1.Giriş

Personel devir hızının doğrudan ve dolaylı maliyetlere olan olumsuz etkileri, yöneticiler kadar araştırmacıların da ilgisini çekmektedir. Personel devir hızının en önemli göstergelerinden birisinin çalışanların işten ayrılma niyeti olduğu (Tett ve Meyer, 1993; Steel ve Ovalle, 1984) düşünüldüğünde, bu sürece etki eden faktörlerin ortaya çıkarılması giderek önem kazanmaktadır. Literatürde çoğunlukla çalışan tutumlarına odaklanılmış olsa da bu süreçte kişilik özelliklerinin de doğrudan etkileri bulunduğu öne sürülmektedir (Zimmerman, 2008). Bu açıdan başarı ihtiyacı (Mowday ve Spencer, 1981), proaktif kişilik (Allen, Weeks ve Moffitt, 2005), öz izleme (Jenkins, 2006), riskten kaçınma (Allen, Weeks ve Moffitt, 2005) ve beş faktör kişilik (Zimmerman, 2008) gibi bazı kişilik özellikleriyle yapılan çalışmalar ön plana çıkmıştır. Mevcut çalışmada, anılan değişkenlerden farklı olarak örgütsel araştırmalarda sıklıkla üzerinde durulan kontrol odağı düşüncesinin ve bu yapıyla ilişkili öz farkındalığın gelişmesinde önemli rolü bulunan özel özbilincin bu süreçteki rollerinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Kontrol odağı düşüncesi örgütsel davranış açısından başarıma ihtiyacı ile yakından ilişkili bir kavramdır. Başarıma ihtiyacı yüksek kişiler kendi çabalarına daha fazla güvenmekte ve ayrıca olumlu sonuçların kendi çabaları sonrasında oluştuğu düşüncesini taşımaktadırlar (Markku, 1994). Bu bakımdan iç kontrol odaklılık içsel motivasyonla ilişkili bir yapıdır. Zira içsel motivasyonun temel özelliklerini yeterlilik ihtiyacı ve öz kararlılık oluşturmaktadır (Deci ve Ryan, 1985; Ryan ve Deci, 2000). Örneğin, algıladığı içsel kontrolü düşük birisi (dış kontrol odaklı) fiziksel çevrenin arzu etmediği yönlerini değiştirme zorunda kaldığı durumlarda, kontrolün çevrede olduğunu düşündüğünden pasif bir tutumla örgüte yönelik olumsuz tutumla birlikte işten ayrılmayı daha fazla düşünebilecektir. İç kontrol odaklılar ise tam tersine kontrolün kendilerinde olduklarını düşündüklerinden kendi iş davranışlarını ve çevreyi değiştirmek için daha aktif çabalar gösterebilecektir. Tam tersine Spector (1982) ise iç kontrol odaklılarda iş tatmini ile işi

birakma eğilimi arasındaki ilişkinin dış kontrol odaklılara göre daha fazla olduğunu öne sürmektedir. Bu durum dış kontrol odaklıların tatmin olmadıkları durumlarda, iç kontrol odaklılar gibi kişisel olarak harekete geçme konusunda daha pasif olduklarıyla açıklanmaktadır.

Diğer yandan Fenigstein, Scheier ve Buss (1975) kişilerin genelde farklı dikkat odaklarının olduğunu, bazılarının daha içsel düşünce ile tasarlanırken, diğerlerinin dış dünyaya ve diğerlerine karşı daha duyarlı olduğunu öne sürmektedirler. Kendilik odaklı bu eğilim, süreklilik gösteren bir yapıyı göstermekte ve üç bileşeni içinde barındırmaktadır. Bunlar; kişilerin içsel duygu ve düşüncelerini içeren özel öz bilinç (private self-consciousness), sosyal bir obje olarak kendilik farkındalığı olarak tanımlanan toplumsal öz bilinç (public self-consciousness) ve son olarak diğer kişilerin yanında duyulan rahatsızlığı ifade eden sosyal anksiyetedir (social anxiety). Kişilerin davranışlarının belirli amaçlar doğrultusunda nasıl değiştirdiğini ve kendilik algılarını nasıl yönettikleri esasında özel öz bilinç süreçleriyle açıklanmaktadır. Bu çerçevede kişisel bağlamda başarıma ihtiyacıyla ilişki bir kuram amaç belirleme kuramıdır (Deci ve Ryan, 1985; Schüler, Kennon ve Stephanie, 2010). Amaçsal gelişme, kendilik düzenlemelerinin belirli bir amaca yönelik dönüşümüyle, kişinin kendi gelişimini izleyebilme, değerlendirme ve elde ettiği geri bildirimle kendi performansını artırmak için geribildirim kullanmasına dayanmaktadır (Grant vd., 2002). Belirli bir amaca yönelik kendilik düzeltmesi döngüsü yoluyla yapılan amaçsal gelişim, kişinin kendi gelişimini izlemesi, değerlendirmesi ve performansını geliştirmek için elde ettiği geribildirimi kullanmasına bağlıdır (Şekil-1). Özel öz bilinç yapısı, amaçsal süreçlerde veya değişim süreçlerinde temel rol oynayan ve meta bilişsel faktörler olarak ifade edilen içgörü (insight) ve öz yansıtma (self reflection) boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutlar amaçsal davranış değişikliği süreçlerinin anlaşılmasında önemli bilişsel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil-1: Kendilik Düzenlemesi ve Amaç Belirleme Sürecinde Özel Öz bilinç Süreçleri

Kişinin duygusal ve bilişsel süreçlerinin farkındalığına ulaşma eğilimini gösteren içgörü, uyum ile ilgili bir kavram olarak “kendi ruh durumumdaki değişimler konusunda dikkatliyim” ifadesinde görülmektedir. Kişinin düşünceleri, duyguları ve davranışlarını inceleme ve değerlendirmeyi gösteren öz yansıtma ise uyumsuzluk ile ilgili olup “sürekli dürtülerimi/güdülerimi inceliyorum” iddiasını taşımaktadır (Carver ve Scheier, 2001;

Roberts ve Stark, 2008). Yapılan çalışmalarda öz yansıtmanın, nörotiklik, düşük benlik saygısı, yüksek anksiyetik kişilik, depresyon, sosyal anksiyete, suçluluk ve utanç ile aynı yönlü, buna karşın içgörünün ise anılan değişkenlerle ters yönlü olarak ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır (Creed ve Funder, 1998; Watson, Morris, Ramsey, Hickman, ve Waddell, 1996). Harrington ve Loffredo (2007) ise içgörü ile psikolojik iyi oluş arasında olumlu; öz yansıtma ile ters yönlü ilişkiler elde etmiştir.

Böylelikle öz-düzenleme sürecinin de bir parçası olarak; kişilerin kendi performanslarını izleme (öz yansıtma) ve bu performansı değerlendirme (içgörü) süreçleri kişisel amaçlara ulaşmada davranışlara kılavuzluk eden içsel yapılar olmaktadır (Graham, Wedman ve Garvin-Kester, 1994). Bu yapılar esasında işten ayrılma niyetinin oluşma sürecinde kişilerin başarıma ihtiyacı, yeterlilik ihtiyacı ve kararlılıklarına göre farklılaşabilmektedir. Bu sebepten dolayı, ayrılma niyetinin oluşmasında kişilerin kontrol düşüncelerinin etkileri yanında, özel özbilinç süreçlerinin de bu sürece aracılık edebileceği öne sürülebilir. Bu anlayışla araştırmada aşağıdaki araştırma sorularına yanıtlar aranacaktır;

Araştırma sorusu 1: Kontrol odağı düşüncesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi nasıl farklılaşmaktadır?

Araştırma sorusu 2: Kontrol odağı düşüncesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde özel özbilincin (öz yansıtma ve içgörü) bir aracılık rolü bulunmakta mıdır?

2.Yöntem

2.1.Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları İstanbul'da özel bir firmada çeşitli kademelerde görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Kolayda örneklem yöntemiyle gönderilen 250 anketten 9 anket yapılan uç değer analizi sonrasında değerlendirme dışı bırakılmış, böylelikle örneklem 241 kişiden oluşmuştur. Katılımcıların % 40'ı erkek (n=96) % 60'ı kadın (n=145) olup, yaşları 17 ile 62 arasında (Ort.=33,02, SS=8,69) değişmektedir.

2.2.Ölçüm araçları

Araştırmada İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Mobley vd., 1978), Kontrol odağı Ölçeği (Dağ, 2002) ve Özel Özbilinç Ölçeği (Grant vd., 2002) kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği Tüzün (2013) tarafından, Özel Özbilinç ölçeği ise Çelik ve Çetin (yayım sürecinde) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgiler ve analiz sonucunda elde edilen istatistikler Tablo-1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Bilgiler ve İstatistikler

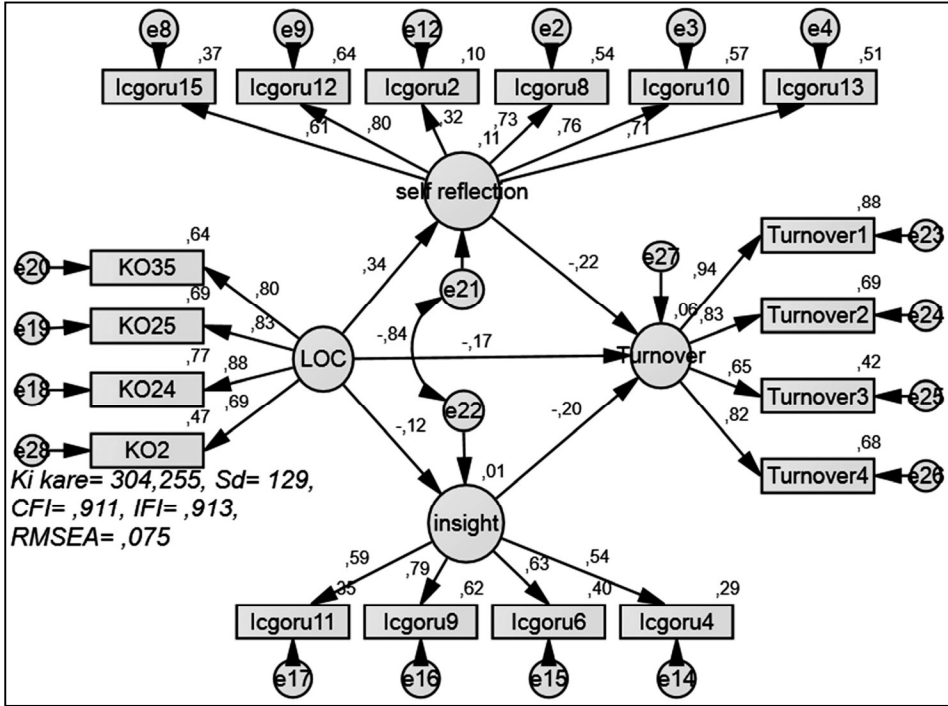
Ölçek	Özellikleri	Güvenilirlik (α)	Geçerlilik (yapı)
1. İşten Ayrılma Niyeti	Toplam 3 madde, 5'li Likert,	0.88	$\chi^2/df=2,61$, CFI=0.95, RMSEA=0.072
2. Kontrol Odağı*	Toplam 47 madde, 5'li Likert	0.67	$\chi^2/df=0,23$, CFI=1.00, RMSEA=0.00
3. Özel Özbilinç**	Toplam 20 madde, 6'lı Likert	İçgörü=0.72, Öz yansıtma=0.80	$\chi^2/df=2, 71$, CFI=0.95, RMSEA=0.070

* Madde azaltma (item parcelling) prosedürleriyle 4 maddeye indirgenmiştir, ** 10 madde ile doğrulanmıştır.

3.Bulgular

Çalışmada araştırma sorularına cevap bulabilmek ve değişkenler arasındaki çoklu ilişkilerin birlikte ele alınması amacıyla Amos 21.0 programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Modelde kontrol odağı ölçeğinin çok maddeli yapısı madde azaltma (item parcelling) prosedürlerinden madde-yapı dengesi tekniği çerçevesinde (Little vd., 2002) dört maddeye indirgenmiştir. İlk aşamada yapılan ölçüm modeli sonrasında uyum değerlerinin kabul edilebilir seviyelerde olduğu görülmüş ($\chi^2/df=2,36$, CFI=0.91, RMSEA=0.075), sonrasında araştırma sorularına ilişkin yapısal modelin test edilmesine geçilmiştir. Birinci araştırma sorusu kapsamında modelde kontrol odağı ile işi bırakma niyeti arasındaki toplam etki $\beta=-0.18$ ($p>0.01$) ve doğrudan etki $\beta=-0.11$ ($p>0.05$) olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, dış kontrol odaklılık arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığına işaret etmektedir.

Araştırmada diğer araştırılan konu özel özbilinç yapısının bu süreçte bir aracılık rolü oynayıp oynamadığıdır. Bu amaçla oluşturulan modelde (Şekil-2), kontrol odağı ile işi bırakma niyeti arasındaki ilişkide özel özbilincin aracılık etkisini belirlemek amacıyla dolaylı etkilerin anlamlılığı test edilmiştir. Yapısal eşitlik modellerinde değişkenler arasındaki dolaylı etkileşimler için bir yöntem olarak önyükleme (bootstrap) metodolojisi öne sürülmektedir. Bu metodoloji örneklem büyüklüğünün yetersizliği konusundaki kısıtlara çözümler sunması ve çoklu ilişkilerde nispeten daha düşük değerdeki ilişkilerin rahatlıkla görülebilmesi yönleriyle önerilen bir yöntemdir (Mallinckrodt, Abraham, Wei, Russell, 2006; Shrout ve Bolger, 2002). Bu çerçevede araştırmada dolaylı etkilerin ortaya çıkarılması amacıyla, Monte Carlo tekniği kullanılarak 1000 önyükleme örnekleme oluşturulmuş ve 0.95 güven aralığında seviyesinde analiz edilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008). Önyükleme analiz sonuçları, işi bırakma niyetine etki eden anlamlı dolaylı etkilerin yalnızca öz yansıtma aracılığıyla olduğunu göstermiştir [Standardize edilmiş dolaylı etki=-0.071, Ortalamanın standart hatası=0.062, Güven aralığı (-0.295, 0.121), $p<0.05$]. Bu sonuç, kontrol odağı ile işi bırakma niyeti arasındaki ilişkide yalnızca öz yansıtmanın bir aracılık rolü olduğunu ortaya çıkarmıştır.



Şekil-2: Araştırmanın Yapısal Modeli

4. Değerlendirme ve sonuç

Bu çalışmada, çalışanların işi bırakma niyetinin oluşmasında etkili olan faktörlerden kişilik özelliklerine odaklanılmış ve örgütsel araştırmalarda sıklıkla değinilen kontrol odağı ve öz farkındalık yapısının temelini oluşturan özel özbilincin bu süreçteki rollerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Ulaşılan sonuçlar, kontrol odağının işi bırakma niyeti üzerinde doğrudan etkilerinin olduğunu ve özel özbilinç yapısı içinde ise yalnızca öz yansıtmanın bu sürece aracılık ettiğini göstermiştir. Diğer bir ifadeyle, dış kontrol odağı arttıkça özbilincin öz yansıtma boyutu artmış ve bu da işten ayrılma niyetini azaltmıştır.

Ulaşılan sonuçlar gerek kontrol odağının örgütsel bağlamdaki süreci açısından gerekse öz yansıtma açısından oldukça anlamlıdır. Yapılan bazı çalışmalarda dış kontrol odağının işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisi tatminsizlik durumlarında geçerli olduğu öne sürülmüştür (Blau, 1987). Dış kontrol odaklı kişiler işinden memnuniyet duymasalar dahi eğer çevrenin etkisi kendisini yüreklendirecek boyutta değilse şirkette kalmayı tercih etmektedirler (Spector, 1982). Bunun tam tersine iç kontrol odaklılar çevreyi kontrol edebileceklerini düşündüklerinden, işlerinden memnuniyet duymadıklarında işten ayrılma gibi aktif çabalar içine girmektedirler. Bu tür çabalar ise dış kontrol odaklılar için ancak çevresel etkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Diğer yandan mevcut çalışma, kontrol odağı ile öz yansıtma arasındaki ilişkileri ortaya çıkarma bağlamında hem ulusal hem de uluslararası yazında ilk olma özelliği taşımaktadır. Bu çalışmada ortaya çıkan bulgu, dış kontrol odaklılığın öz yansıtmayı yordadığını ortaya koymaktadır. Öz yansıtma “kendini sürekli olarak anlama çabası içinde sorgulamak” eylemi karşımıza çıkmaktadır. Dış kontrol odaklılık ise bir eylem veya karar anında “çevrenin etkisinde kalarak diğerleri merkezli” bir yapıya işaret etmektedir

(Rotter, 1990). Bu çerçevede vereceği kararlarda ya da gerçekleştireceği eylemlerde başkaları merkezli değerlendirme yapan bireyin sürekli kendini anlama ve sorgulama halinde olması, bunun öz farkındalıktan (insight) farklı olarak, aslında bir nihai anlayış ile tamamlanmaması, üstelik bazı durumlarda anksiyete (Grant, 2002) gibi bireysel psikolojik sorunlara yol açması beklenen bir durum olabilir. Bu bakımdan dış odaklılığın öz yansıtma ile ilişkisi olağan olarak kabul edilebilir.

Örgütsel açıdan ise, sosyal bir ortamda yer alan dış kontrol odaklı bireyler kendi duygu ve düşüncelerini, başka bir deyimle işe olan motivasyonlarını, işten duydukları tatminlerini kendi içlerinde değerlendirip bir sonuca varmak yerine başkalarının etkisinde kalarak sorgulamayı sürdürdükleri için bir kararsızlık yaşıyor olabilir, dolayısıyla da işlerini ya da iş ortamlarını sevmeseler dahi işten ayrılma gibi kesin bir karara varamıyor olabilirler.

Gelecek araştırmalarda dış kontrol odağı ve öz yansıtma ilişkisinde işten duyulan tatminsizlik, motivasyon eksikliği gibi kavramlar da ara ya da şartlı değişken olarak araştırma modeline dahil olabileceğini düşünmekteyiz. Bunun yanında sabit kişilik boyutlarından anksiyete ile ilişkili nörotiklik kişilik boyutunun düzenleyicilik etkileri araştırılabilir.

Sonuç olarak çalışmamız, örgütsel çıktıların olumlu olmasına etki eden en önemli faktörlerden biri olan işten ayrılma niyeti ve birey özelliklerinin ilişkilerini ortaya koyması açısından kayda değer bulgular ortaya koymaktadır. Özellikle pozitif psikoloji ve örgütsel pozitif psikoloji alanında yeni diyebileceğimiz kavramlar olan öz bilinç ve farkındalık süreçlerinin örgütsel platformdaki rollerini incelemesi açısından bir ilk sayılabilir diye düşünmekteyiz.

KAYNAKÇA

- Allen, D.G., Weeks, K.P. ve Moffitt, K.R. (2005), "Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion", *Journal of Applied Psychology*, 90(5), pp. 980-990.
- Blau, G.J. (1987), "Locus of control as a potential moderator of the turnover process", *Journal of Occupational Psychology*, 60, pp. 21-29.
- Carver, C.S. ve Scheier, M.F. (2001), *On the Self-regulation of Behavior*, New York; Cambridge University Press.
- Çelik, D.A. ve Çetin, F. (yayım sürecinde) "Turkish version of the self-reflection and insight scale: a preliminary validity and reliability study of the constructs", *Assesment*.
- Creed, A.T. ve Funder, D. C. (1998), "The two faces of private self-consciousness: Self report, peer- report, and behavioral correlates", *European Journal of Personality*, 12, pp. 411-431.
- Dağ, İ. (2002), "Kontrol Odağı Ölçeği (KOÖ): Ölçek geliştirme, güvenirlik ve geçerlik çalışması", *Türk Psikoloji Dergisi*, 17, pp. 77-90.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985), "The general causality orientations scale: Self-determination in personality", *Journal of Research in Personality*, 19, pp. 109-134.
- Fenigstein, A., Scheier, M.F. ve Buss, A.H. (1975), "Public and private self-consciousness: Assessment and theory", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43(4), pp. 522-527.
- Graham, S., Wedman, J. F., ve Garvin-Kester, B. (1994), "Manager coaching skills: What makes a good coach?", *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), pp. 81-94.

- Grant, A. M., Franklin, J. ve Langford, P. (2002), "The self reflection and insight scale: a new measure of private self-consciousness, Social Behavior and Personality, (30)8, pp. 821-836.
- Harrington, R. ve Loffredo, D.A. (2007), "Private self-consciousness factors and psychological well-being", Scientific Journals International: Journal of Psychiatry, Psychology, and Mental Health, 1(1), pp. 1-8.
- Jenkins, J. M. (2006), "Self-monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave", Journal of Organizational Behavior, 14(1), pp. 83-91.
- Little, T.D., Cunningham, W.A., Shahar, G. ve Widaman, K.F. (2002), "To parcel or not to parcel: Exploring the question and weighing the merits", Structural Equation Modeling, 9, pp. 151-173.
- Mallinckrodt B. Abraham T.W., Wei M. ve Russell, D.W. (2006), "Advances in testing the statistical significance of mediation effects", Journal of Counseling Psychology, 53(3), pp. 372-378.
- Markku, R. (1994), "Extrinsic occupational needs and the relationship between need for achievement and locus of control", Journal of Psychology, 128(5), pp. 577-582.
- Mobley, W.H., Horner, S.O. ve Hollinsworth, A.T. (1978), "An evaluation of precursors of hospital employee turnover", Journal of Applied Psychology, 63, pp. 408-414.
- Mowday, R.T. ve Spencer, D.G. (1981), "The influence of task and personality characteristics on employee turnover and absenteeism incidents", Academy of Management Journal, 24(3), pp. 634-642.
- Preacher, K.J. ve Hayes, A.F. (2008), "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models", Behavior Research Methods, 40, pp. 879-891.
- Roberts, C. ve Stark, P. (2008), "Readiness for self-directed change in professional behaviors: factorial validation of the self-reflection and insight scale", Medical Education, 42(11), pp. 1054-1063.
- Rotter, J. (1990), "Internal versus external control of reinforcement: a case history of a variable", American Psychologist, 45, pp. 489-493.
- Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", American Psychologist, 55, pp. 68-78.
- Schüler, J., Kennon M.S., ve Stephanie M.F. (2010), "Implicit need for achievement moderates the relationship between competence need satisfaction and subsequent motivation", Journal of Research in Personality, 44(1), pp. 1-12.
- Shrout P.E. Bolger N. (2002), "Mediation in experimental and non-experimental studies: new procedures and recommendations", Psychological Methods, 7, pp. 422-445.
- Spector, P.E. (1982), "Behavior in organizations as a function of employee's locus of control", Psychological Bulletin, 91, pp. 482-497.
- Steel, R.P. ve Ovalle, N.K. (1984), "A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover", Journal of Applied Psychology, 69(4), pp. 673-686.
- Tett, R.P. ve Meyer, J.P. (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings", Personnel Psychology, 46(2), pp. 259-293.
- Tüzün, İ.K. (2013), "İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü", Yönetim ve Ekonomi, 20(1), pp. 171-185.

- Watson, P. J., Morris, R. J., Ramsey, A., Hickman, S. E. ve Waddell, M. G. (1996), "Further contrasts between self-reflectiveness and internal state awareness factors of private self-consciousness", *Journal of Psychology*, 130, pp. 183-192.
- Zimmerman, R.D. (2008), "Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: a meta-analytic path model", *Personnel Psychology*, 61(2), pp. 309-348.

FARKLI LİDERLİK TARZLARI GÜVENLİK İKLİMİNİ NASIL ETKİLİYOR?

Nevin Kılıç
Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üni.
nkilic@fsm.edu.tr

Çiğdem Vatansever
Namık Kemal Üni.
cvatansever@nku.org.tr

İdil Işık
İstanbul Bilgi Üni.
idal.isik@bilgi.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, yöneticilere ilişkin algılanan üç farklı liderlik tarzının mevcut işyerine dair iş sağlığı ve güvenliği algısını etkileyip etkilemediğini ve iletişimin bu ilişkideki rolünü incelemektir. Araştırmamıza tehlikeli iş grubunda üretim yapan bir fabrikada operatör ve ustabaşı olarak çalışan 339 kişi katılmıştır. Araştırmada, liderlik tarzlarını değerlendirmek üzere Babacan Liderlik Ölçeği (Aycan, 2006) ve Çok Faktörlü Liderlik ölçeği – MLQ’nun (Bass & Avolio, 1999) iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili 10 ifadesi kullanılmıştır. Bunun yanında o fabrikanın özel üretim koşulları ve iş güvenliği uygulamaları derinlemesine incelenerek, çalışanlarla yapılan mülakatlardan elde edilen ifadelerin yer aldığı maddelerden oluşan ve iş güvenliği konularını çok boyutlu olarak içeren bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, Yöneticilerle İletişim, Yönetime Dair Algı ve İşyerinin Genel Güvenlik Değerlendirmesi boyutlarını içermektedir. Elde edilen bulgulara göre, dönüşümcü liderlik, iletişim ve yönetime dair algı, bu işyerinde güvenlik iklimini yordayan unsurlardandır. İletişim ise, liderlik tarzları ve güvenlik algısı arasında kısmi ara değişken olarak işlev görmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Liderlik, Güvenlik İklimi, İş Sağlığı ve Güvenliği, Liderlik Tarzları

1. Giriş

Yönetim’in görünür desteği tüm değişim ve gelişim çalışmalarında olduğu gibi çalışan sağlığı ve güvenliğinin yönetimi için gereklidir. Türkiye’de bugün, çalışan sağlığı ve güvenliği konusunun iyi yönetilememesinin çok acı örneklerini ve bu durumun insani, toplumsal ve ekonomik boyutlarını yakından görmekteyiz. Üst yönetimin iş sağlığı ve güvenliği konularındaki rolü Türkiye’de yasa ve yönetmeliklerle tanımlanmasına karşın bu düzenlemeler, her organizasyonda yöneticilerin farklı bakış açıları ve liderlik tarzlarına göre yorumlanmakta ve uygulanmaktadır.

Beklenildiği üzere etkin liderlik, çalışanların sağlık ve güvenlikleriyle ilgili tutumlarını ve güvenli davranışlarını olumlu etkilemektedir (Zohar, 2002, Hansez ve Chmiel, 2010). Çalışmamızda liderlik kavramı lider-yönetici anlamında kullanılmaktadır. Yönetim yazınındaki son eğilimlere göre, her liderin kısmen yönetici, her yöneticinin de kısmen lider olduğunu, ikisinin birbirini tamamladığını ve ikisinin birlikteliğinin organizasyonun başarısı için kritik önem taşıdığını (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2009:8) kabul etmekteyiz. Bundan sonraki kısımlarda lider ve çalışan ilişkisi üzerinde durup, farklı liderlik tarzlarının çalışan sağlığı ve güvenliğine olan etkilerine değineceğiz.

2. Lider ve çalışan ilişkisi

Lider ve ast etkileşim kuramı (LMX: *Leader- member exchange theory*) liderle ekibi arasındaki iletişimi ve bu iletişimin niteliğini araştıran bir kuramdır. Bu kurama göre, lider zaman içinde çalışanlarından her biri ile bir ilişki geliştirmektedir. Bu ilişkinin niteliği çalışandan çalışana göre değişmektedir. Liderlerin kendilerini yakın hissettikleri, çalışanların da sadakat gösterdikleri bir “iç” grup, bir de bunun “dış”ında kalanlar bulunmaktadır (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2009: 28). Etkileşimin olumlu olduğu durumlarda güven, beğeni ve saygı artmaktadır. Yönetici astı tarafından tercih edilen, istenilen işleri verir; ilginç görevler, ek sorumluluklar, daha fazla ödüllendirme gibi, çalışan da işlere daha çok sarılır ve sadakati artar (Yukl, 2010).

Ast-üst etkileşim kalitesinin liderin etkinliğini artırdığını gösteren pek çok araştırma bulgusu vardır. Ast ve üst etkileşiminin iyi olduğu işyerlerinde çalışan tatmini ve örgüte bağlılık artmakta, çalışanların performansı yükselmekte ve işten ayrılmalar azalmaktadır (Gerstner ve Day, 1997). Benzer bulgular güvenlik sonuçları bakımından da elde edilmiştir. Örneğin, işle ilgili sürüş güvenliğini artırmada liderliğin rolünün incelendiği bir çalışmada (Newman ve diğ., 2012) çalışan ve lider arasındaki ‘etkileşimin kalitesi’ ile ‘güvenlik konularındaki bilgi paylaşımı’ arasında olumlu yönde ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca, değerlere dayalı bir lider-çalışan etkileşimi sürücü ve yöneticisi arasındaki ilişki kalitesini destekleyerek; güvenliğe dair bilgi paylaşımının izlerliğini sağlamaktadır. Diğer bir deyişle, liderlik tarzları ve lider-çalışan etkileşimi, güvenli davranışların ortaya çıkmasına yol açan ortam faktörleri içinde ele alınmış ve A-B-C analizi çerçevesinde güvenli davranış ortaya çıkaran önceller kategorisinde değerlendirilmiştir (Newman ve diğ., 2012).

3. Liderlik Tarzları

Etkili bir yönetim ve liderliğin, organizasyonun çalışan sağlığı ve güvenliği sonuçlarıyla ilgisini farkedenden araştırmacılar, bu kez hangi liderlik tarzının nasıl bir etkisi olduğunu araştırmaya başlamışlardır:

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, ekibindeki çalışanları performanslarına göre ödül ya da ceza vermesiyle etkili sonuçlar üreten bir liderlik tarzıdır. Koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim iki temel boyutudur. Etkileşimci liderler, kurallara uyuma verdikleri önemle, çalışan sağlığı ve güvenliği konusunda politika ve sistemlerin gelişmiş olduğu işletmelerde olumlu sonuçlar elde etmektedirler (Kelloway ve diğ., 2006).

Dönüşümcü Liderlik

Yönetim tarzları ve çalışanların güvenliği arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik çalışmalardan biri olan, Kelloway ve arkadaşlarının (2006) araştırmasında, dönüşümcü liderliğin doğasında olan ‘çalışana yönelik ilgi’nin işletmede olumlu bir sağlık ve güvenlik kültürü yaratılmasında etkili olduğu görülmüştür. Clarke ve Ward (2006), dönüştürücü liderlik ile ilişkili etkileme taktiklerinin, güvenlik iklimi aracılığı ile çalışanların güvenlik paylaşımını olumlu yönde etkilediğini ortaya koyan bulgular sunmaktadır.

Babacan Liderlik

Türkiye gibi, yüksek güç aralığının olduğu bazı ülkelerde, babacanlık tarzı yönetim ast-üst ilişkilerine yön vermektedir. Çin, Japonya, Kore, Tayvan ve Hindistan başta olmak üzere Asya, Ortadoğu ve Latin Amerika ülkelerini babacan liderlik tarzının etkin olduğu

ülkeler arasında sayabiliriz (Aycan,2006). Toplulukçu kültürlerde; itaat etmek, başkaları için sorumluluk almak, başkasına bağımlı olmak kabul edilen davranışlar olduğu için, babacan liderlik tarzı olumlu olarak algılanır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014 s: 304).

Babacan liderlikte, ebeveyn gibi davranan yönetici astlarını koruma ve yardım etme rollerini üstlenir (Yan ve Hunt, 2005). Araştırmanın gerçekleştiği işletmede çalışanlarla yapılan ön çalışmada “babacan”lığın iyi bir yöneticiyi tanımlarken kullanılması ve bu liderlik tarzının Türkiye’yi de içine alan bir coğrafyada etkili olması göz önüne alınarak, yazındaki diğer yönetim tarzlarının yanında babacan liderliğin nasıl bir işlevi olduğunu görmek için bu çalışmanın modelinde bu konuya da yer verilmiştir (Şekil 1) .

4. İletişim

Yöneticilerin çalışanlarla karşılıklı ve sözel iletişimleri, çalışan sağlığı ve güvenliği hakkında net bir politika ve anlayış geliştirerek, öncelikli konuları, kaza risklerini çalışanlara sürekli iletmeyi gerektirir (HSE, 2005). Çalışanların fiziksel sağlığını dikkate alan, çalışan sağlığı ve güvenliğine yönelik olumlu değerlere sahip bir liderlik tarzının çalışan-lider arasındaki iletişim kalitesini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir.

Davranış odaklı güvenlik yönetimi ile ilgili öncü bir çalışmada, güvenli davranışların kazanılmasında, görsel iletişim (örn.fabrika içi iletişim panoları) ve sözel iletişimle (örn.davranışlarla ilgili gözlem geribildirimleri) birlikte, yönetimin çalışanlarla olan yakın iletişimi de önemli bir faktör olmuştur (Vatansever, 2011). Bu çalışmada, çalışanlarla yapılan mülakatlarda ifade edilen iletişim konuları, ifade ediliş biçimleri ile maddeler haline getirilmiş, bu çalışmaya özgü iletişim bir boyutu olarak tanımlanmış ve ele alınmıştır.

5. Güvenlik iklimi

Yönetimin güvenliğe olan sürekli ilgisi ve vurgusu, şirketlerde güvenlik ikliminin yaratılması için önemli unsurlar olarak belirtilmektedir. Günümüzde işyeri, iş ve çalışan güvenliği konularında “güvenlik iklimi” (safety climate) ve güvenlik kültürü “safety culture” kavramlarından söz edilmekte, iş kazalarının önlenmesi ve iş güvenliğinin artırılması konularında bu kavramlara ilişkin araştırmalar yapılmaktadır. Güvenlik iklimi, daha geniş ve kapsayıcı olan ‘güvenlik kültürü’ kavramından farklı olarak, bir işyerinde çalışanların, çalıştığı örgütün iş güvenliğini artırmak amacıyla verdiği destek ile yönetimin bu konuya olan inancı hakkındaki algısı olarak tanımlanmaktadır (Wills ve diğ. 2006). Çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarının, güvenlik iletişimi aracılığı ile çalışanların mevcut işyerine dair güvenlik algısı üzerindeki olası etkisi, yönetimin İSG konusundaki algılanan desteğini göstermesi açısından önemlidir. Bu olumlu ya da olumsuz algılar, olumlu ya da olumsuz bir güvenlik iklimine işaret etmekte, söz konusu işyerindeki güvenlik kültürünün önemli unsurları olarak üst yönetimin güvenliğe dair görünür ve sürekli desteği olup olmadığını göstermektedir. Çalışan sağlığı ve güvenliğine önem verilen işletmeler iş sonuçları açısından da başarılı işletmeler olmaktadır. Etkin bir çalışan sağlığı ve güvenliğini işletmeler için önemi anlaşıldığında, yönetimin bu konuda daha destekleyici bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

Amaç ve Hipotezler

Tüm bu yazınsal bulgulardan yola çıkarak, bu çalışmanın amacı, yöneticilere ilişkin algılanan üç farklı liderlik tarzının mevcut işyerine dair çalışan sağlığı ve güvenliği algısını etkileyip etkilemediğini ve iletişimin bu ilişkideki rolünü incelemektir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

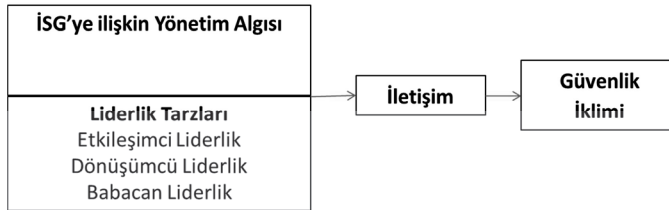
H1: Çalışanların yöneticilerine ilişkin liderlik algıları, işyerinin güvenlik iklimi algısını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H1 a: Çalışanların etkileşimci liderlik algısı ile işyerinin algılanan güvenliği arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

H1 b: Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ile işyerinin algılanan güvenliği arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

H1c: Çalışanların babacan liderlik algısı ile işyerinin algılanan güvenliği arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

H2: İletişim, farklı liderlik tarzları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkide ara değişken olarak İşyerine yönelik güvenlik algısı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

6. Yöntem

Araştırmamızın örneklemini, tehlikeli iş grubunda üretim yapan bir fabrikada operatör ve ustabaşı olarak çalışan 339 çalışan oluşturmaktadır.

Araştırmada, liderlik tarzlarını değerlendirmek üzere Çok Faktörlü Liderlik ölçeği - MLQ'nun (Bass & Avolio, 1999) çalışan sağlığı ve güvenliğiyle ilgili 10 ifadesi kullanılmıştır. Babacan Liderlik Ölçeği, Aycan'ın(2006) geliştirdiği ölçeğin Türkçe versiyonudur.

Bunun yanında, o fabrikanın özel üretim koşulları ve iş güvenliği uygulamaları derinlemesine incelenerek, çalışanlarla yapılan mülakatlardan elde edilen ifadelerin oluşturduğu ve iş güvenliği konularını çok boyutlu olarak içeren 20 maddelik bir ölçek kullanılmış, ancak altboyutlarda yer alan ve ölçme güvenirliğini düşürdüğü belirlenen maddeler analizlerden çıkarılmıştır. Bu çalışmadaki analizler, Tablo 1'de güvenirlik katsayıları ve madde sayıları verilmiş olan boyutlar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu ölçek, Yöneticilerle İletişim, Yönetime Dair Algı ve İşyerinin Genel Güvenlik Değerlendirmesi (Güvenlik İklimi) boyutlarını içermektedir. Tüm ölçekler Likert Tipi olup, katılımcılardan 1-5 aralığında değerlendirme alınmıştır. Düşük değerler olumsuz, yüksek değerler olumlu yargı belirtmektedir.

Tablo 1: Değerlendirilen Boyutlar, Örnek Ölçek Maddeleri ve Alt Ölçeklerin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları

N=339	Örnek madde	Madde sayısı	α
Etkileşimci Liderlik	Yöneticim performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.	3	.85
Dönüşümcü Liderlik	Yöneticim için çalışanları yetiştirmek, onlara yeni şeyler öğretmek önemlidir.	3	.79
Babacan Liderlik	Yöneticim çalışanlarını yakından (örneğin, kişisel sorunlar, aile yaşantısı açısından) tanımaya önem verir.	4	.83
İletişim	Yöneticilerle iletişim toplantıları tüm vardiyaların yararlanabileceği şekilde yapılır.	5	.69
Yönetim Hakkında Algı	Üst yönetim verdiği sözleri tutar.	7	.70
İşyerine dair genel güvenlik algısı	Genel olarak düşündüğünüzde işyeriniz sizce iş sağlığı ve güvenliği açısından ne kadar güvenli bir yerdir?	1	-

7. Bulgular

Araştırma verileri, SPSS 17 versiyonu kullanılarak, araştırma amacı ve hipotezler doğrultusunda çeşitli analizlere tabi tutuldular. Buna göre, alt ölçeklerin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları .85 ve .69 arasında olduğu bulunmuştur (Bkz. Tablo 1). Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonlar da hesaplanarak Tablo 2’de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, tüm alt ölçekler birbirleri ile anlamlı düzeyde korelasyon göstermektedir. İşyerine dair güvenlik algısı, genel yönetim algısı ile en yüksek, babacan liderlik ile en düşük korelasyonu göstermiştir.

Tablo 2: Alt ölçeklerin ortalama, standart sapma değerleri ile araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları

	Ort	SS	1	2	3	4	5
1. İşyeri güvenlik algısı	3.48	.91	-				
2. İletişim	3.38	.87	,43**	-			
3. Etkileşimci lider	3.07	1.21	,37**	,61**	-		
4. Dönüşümcü lider	3.30	1.15	,39**	,55**	,83**	-	
5. Babacan lider	3.15	1.11	,34**	,54**	,74**	,77**	-
6. Genel yönetim algısı	3.09	.82	,50**	,70**	,57**	,56**	,55**

** $p < .01$, * $p < .05$

İşyeri ile ilgili güvenlik algısını (güvenlik iklimi) yordayan faktörler çoklu regresyon analizi yöntemi ile incelenmiştir. Buna göre, tüm boyutlar aynı anda analiz edildiğinde, dönüşümcü liderlik, yönetim hakkında genel algılar ve iletişim boyutları, işyeri ile ilgili

güvenlik algısını anlamlı olarak yordamakta ve toplam varyansın % 27'sini açıklamaktadır ($R^2 = .27, p < .01$). Bağımlı değişken üzerinde en büyük yordama etkisinin yönetim hakkında genel algılara ait olduğu görülmektedir ($\beta = .34, p < .001$). Daha sonra sırasıyla, dönüşümcü liderlik ($\beta = .18, p < .05$) ve iletişimin ($\beta = .13, p < .05$) güvenlik iklimini anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir.

Tablo 3: Güvenlik iklimini yordayan faktörlere ait çoklu regresyon bulguları

Bağımsız Değişkenler	R ²	Adj R ²	F	df	β
Bağımlı Değ.	0,27	0,26	27,34	5	
İşyeri güvenlik algısı					
Genel yönetim algısı					0,34***
Dönüştürücü					0,18*
Liderlik					
İletişim					0,13*

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Ara Değişkenli Model testi:

Çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarının, güvenlik iletişimi aracılığı ile çalışanların mevcut işyerine dair güvenlik algısını nasıl etkilediği, ara değişkenli modellerde ara değişkenin etkisinin test edildiği analiz modeli kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu modele göre, üç adımlı regresyon denklemleri (three-step regression equations) hesaplandı (Baron ve Kenny, 1986). Elde edilen sonuçlara göre, her üç liderlik tarzında da iletişim 'kısmi ara değişken' olarak işlev görmektedir. Ancak, dönüşümcü liderlik ve işyerinin algılanan güvenliği arasında daha güçlü bir ara değişkendir.

Tablo 4: Ara değişkenli modele göre üç adımlı regresyon analizi bulguları

	St β	t	R ²	Düzeltilmiş R ²	F
(BğzD → AD) Bağımlı Değişken: İletişim			.37	.37	227.70***
Etkileşimci Liderlik (bağımsız değişken)	.61	15.1***			
(BğzD → BD) Bağımlı Değişken: Algılanan işyeri güvenliği			.14	.13	57.03***
Etkileşimci Liderlik (bağımsız değişken)	.37	7.6***			
(BğzD+AD → BD) Bağımlı Değişken: Algılanan işyeri güvenliği			.20	.20	46.5***
Etkileşimci Liderlik (bğsz değ)	.17	2.9**			
İletişim (Ara Değ.)	.33	5.6***			
(BğzD → AD) Bağımlı Değişken: İletişim			.31	.31	172.8***
Dönüşümcü Liderlik (bağımsız değişken)	.55	13.1			
(BğszD → BD) Bağımlı Değişken: Algılanan işyeri güvenliği			.15	.15	66.88***
Dönüşümcü Liderlik (bğsz değ)	.39	8.17			
(BğzD+AD → BD) Bağımlı Değişken: Algılanan işyeri güvenliği			.22	.22	51.72***
Dönüşümcü Liderlik (bğsz değ)	.23	4.1***			
İletişim (Ara Değ.)	.31	5.6***			
(BğzD → AD) Bağımlı Değişken: İletişim			.29	.29	159.01***
Babacan Liderlik (bağımsız değişken)	.54	12.6***			
(BğszD → BD) Bağımlı Değişken: Algılanan işyeri güvenliği			.12	.12	48.9***
Babacan Liderlik (bağımsız değişken)	.34	6.9***			
(BğzD+AD → BD) Bağımlı Değişken: Algılanan işyeri güvenliği			.20	.20	46.45***
Babacan Liderlik (bğsz değ)	.16	2.9**			
İletişim (Ara Değ.)	.35	6.2***			

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

8. Tartışma

Liderliğin çalışan sağlığı ve güvenliği üzerindeki olumlu etkisi fark edildikçe liderlik alanındaki gelişmelere paralel olarak yürütülen araştırmalarla yeni ve çarpıcı sonuçlar elde edilmektedir. Bizim çalışmamızın sonuçlarına göre ise işyeri yönetimi hakkındaki genel algıların, güvenlik iklimini yordamada her üç liderlik tarzından daha büyük etkiye sahip olduğu görülmektedir. Alt boyutları oluşturan maddelere bakıldığında, “Üst yönetim verdiği sözleri tutar.” gibi genel olarak güçlü argümanlar içerdiği görülmektedir. Bu altboyutların oluşturulmasında çalışanların kendi ifadeleri kullanılmış olduğundan, genel güvenlik algısını yordamada daha büyük etkiye sahip olması açıklanabilir görünmektedir. Öte yandan, iletişimin, her üç liderlik boyutunun işyerine dair güvenlik algısını yordamada *kısmi ara değişken* olarak rol aldığı, güçlü bir ara değişken olmadığı görülmüştür. İletişim maddeleri, kişilerarası iletişimden ziyade kurumsal uygulamalar ve/veya kurum içindeki güvenlik iletişimini işaret etmektedir. Burada kullanılan iletişim boyutu bağımsız olarak regresyon analizine sokulduğunda güvenlik algısını (güvenlik iklimini) etkileşimci ve babacan liderlik tarzlarından daha güçlü bir biçimde yordadığı görülmüştür. Diğer bir deyişle iletişim boyutu, liderlik tarzlarının ötesinde kurumsal bir etkiye sahip görünmektedir. Liderlik tarzlarının güvenlik iklimini yordamada diğer değişkenlerden daha düşük bir etkiye sahip olması, araştırmamızda işaret edilen belirgin bir lider olmayışı ile de ilgili olabilir. Nitekim, anket maddeleri genel bir “yönetici” ifade etmekte, bu yöneticinin ilk kademe, ara kademe veya üst yönetim olup olmadığı kişinin kendi yorumuna bırakılmaktadır. Araştırma sonuçlarında elde edilen bir diğer beklenmedik sonuç ise babacan liderliğin güvenlik algısını yordamada en düşük etkiye sahip olması yönünde idi. Bir yanı ile bu bulgu genel yazındaki başka bulgularla tutarlı bir sonuç içermektedir. Yukarıda da değinildiği gibi, olumlu bir güvenlik ikliminin olduğu işletmelerde dönüşümcü liderler, çalışanların iyiliğine yönelik doğal ilgileri nedeniyle, başarılı güvenlik sonuçları elde etmektedir (Kelloway ve diğ. 2006). Diğer bir deyişle, çalışma yapılan işletmenin güvenlik ikliminin kendi içinde olumlu olduğu yargısına varılabilir.

Genel yazında Ilies ve arkadaşlarının çalışması (2005), otantik liderliğin sağlıklı iş ortamlarını oluşturmada etkili bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. Otantik liderler; kendine ilişkin farkındalığı yüksek, iletişimde açıklığı ve değerlerine göre davranmayı tercih eden bireyler olarak ekiplerindeki çalışanlarla ilişkilerini güçlendirmeye önem verirler. İşyerlerindeki genel güvenlik algısı-güvenlik iklimi otantik liderlik ile ilişkileri bakımından da araştırılabilir.

Kaynakça:

- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441 – 462.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual refinement and operationalization. In Yang, K.S., Hwang, K.K., & Kim, U. (Eds.). *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions* (pp. 445-466). London: Cambridge University Press.
- Baron, R. M. Ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173 – 1182.
- Clarke, S. ve Ward, K. (2006). The role of leader influence tactics and safety climate in angaging employees' safety participation. *Risk Analysis*, 26(5), 1175 – 1185.

- Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 22, 789-808.
- Hansez, I. ve Chimiel N. (2010) Safety Behavior: Job Demands, Job Resources, and Perceived Management Commitment to Safety. *Journal of Occupational Health Psychology* Vol. 15, No. 3, 267-278.
- HSE – Health and Safety UK (2005) A review of safety culture and safety climate literature for the development of the safety culture inspection toolkit <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr367.pdf> Erişim Tarihi 7.10.2010
- Hughes, R.L., Ginnet, R.C. ve Curphy, G.J. (2009). Leadership: Enhancing the Lessons of Experience 6th edition. International Edition. Singapur: Mc Graw Hill.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader- follower outcomes. *The Leadership Quarterly*.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2014) Düünden Bugüne İnsan ve İnsanlar. Evrim Yayınevi. İstanbul.
- Kelloway, E.K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of passive and transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 7686.
- Lenne, M. G.; Salmon, P.M.; Liu, C.C. ve Trotter, M. (2012). A systems approach to accident causation in mining: An application of the HFACS method. *Accident Analysis and Prevention*, 48, 111 -117.
- Newman, S.; Lewis, I. ve Watson, B. (2012). Occupational driver safety: Conceptualising a leadership-based intervention to improve safe driving performance. *Accident Analysis and Prevention*, 45, 29 - 38.
- Wills, A. R., Watson, B. ve Biggs, H. C. (2006). Comparing safety climate factors of work-related driving behaviour. *Journal of Safety Research*, 37, 375 - 383.
- Vatansever, Ç. (2011)Endüstri Psikolojisi'nde İSG'ye yönelik yaklaşımlar. Testi Kırılmadan. Artı Yayınları, İstanbul.
- Yan, J., & Hunt, J. G. (2005). A cross cultural perspective on perceived leadership effectiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5, 49-66.
- Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations. USA: Pearson Prentice Hall.
- Zohar, D. (2002) The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behaviour*. 23, 75-92.

BİR OTO-BİYOGRAFİ ÜZERİNDEN OTANTİK LİDERLİK ANALİZİ: TURGUT UZER'İN OLYMP VE FANİLER KİTABI

Çiğdem Vatansever

Namık Kemal Üni.

cvatansever@nku.org.tr

ÖZET

*Biyografiler birer yaşam öyküsü olarak, liderlik çalışmalarında içerdikleri liderin yetkinliklerine ilişkin ilk elden veri sağlaması açısından önemlidir. Lider biyografilerinden, bir liderlik kuramını açıklamak ya da geçerliliğini test etmek için olduğu gibi, seçilen yaşantılar üzerinden katılımcıların kendi yaşamlarıyla ilgili farkındalık yaşayıp kendilerini geliştirmeleri amacıyla da yararlanılmaktadır. Otantik liderler; kim olduğunu iyi bilen, değer yargıları ve davranışları arasında tutarlılık olan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir. Otantik liderliğin, farklı durumlarda ve farklı kültürlerde nasıl oluştuğunun incelenmesi amacıyla Turgut Uzer'in oto-biyografisi *Olymp ve Faniler* ana anlatı olarak ele alınmıştır. Analiz bulguları, otantik liderliğin özellikle farkındalık ve ilişkilerde açıklık boyutlarına ilişkin göstergeleri içermektedir.*

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Turgut Uzer, Biyografi, İçerik Analizi

1. Giriş

Tanınmış liderlerin biyografileri çok satanlar listelerinin gözde kitaplarıdır: Steve Jobs ve Sakıp Sabancı'nın yaşam öyküleri, Akın Güngör'ün bankacılık deneyimlerini anlattığı kitabı gibi. İlgi duyanlar için biyografiler; tarihe geçmiş, dünya üstünde bir kayıt, bir iz bırakmış kişilerin hayatlarına, onların pencerelerinden bakabilme fırsattır. Biyografisi olan kişilerin profili düşünüldüğünde, kişisel liderlik gelişimi için eşsiz birer kaynak olmakla birlikte yararı genelde yapılan alıntı ve özdeyişler ötesine geçememektedir.

Biyografiler birer yaşam öyküsü olarak, liderlik çalışmalarında içerdikleri yaşam olayları ve liderin yetkinlikleri ile değerlerine ilişkin ilk elden veri sağlaması açısından önemlidir (Shamir ve Eilam, 2005). Bass, Avolio ve Goodheim'a göre (1987), liderlik "metinleri"nin sistematik bir şekilde analizi liderlik alanındaki mevcut görgül çalışma dağarcığına önemli bir katkı yapacaktır.

Çalışmamızda liderlik kavramı lider-yönetici anlamında kullanılmaktadır. Liderlik, işi insanlarla birlikte iş yapmak olan herkes için arzu edilen bir özelliktir. Gardner ve arkadaşları (2009), "Duygusal Emek ve Liderlik: Otantisite için bir Tehdit mi?" isimli makalelerinde yöneticilerin bir kalem oynatma ile lider olmalarının mümkün olmadığını bir organizasyonda yönetici olan kişilerin de yönetsel liderler olduklarını varsaydıklarını söylemektedirler. Yönetim yazınındaki son eğilimlere göre, her liderin kısmen yönetici, her yöneticinin de kısmen lider olduğunu, ikisinin birbirini tamamladığını ve ikisinin birlikteliğinin organizasyonun başarısı için kritik önem taşıdığını (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2009) kabul etmekteyiz.

2. Biyografiler ve Liderlik

“Bu kitap ‘yönetim’ denilen tuhaflığa adım atmayı düşünen, hedefleyen, veya zaten içinde olup bu tuhaflıktaki mantığı çözmeye çalışan, ona göre kariyerine yön vermeyi değerlendirmek isteyen, ya da sadece merak edenlere bir fayda sağlamak amacıyla yaptığım bir paylaşımdır.” Turgut Uzer, Olymp ve Faniler (Önsöz’den)

Lider biyografilerinden, bir liderlik kuramını açıklamak ya da geçerliliğini test etmek için olduğu gibi (Bass, Avolio ve Goodheim, 1987; Westley and Mintzberg, 1989), seçilen yaşantılar üzerinden katılımcıların kendi yaşamlarıyla ilgili farkındalık yaşayıp kendilerini geliştirmeleri amacıyla da yararlanılabilir (Shamir ve Eilam, 2005). Westley and Mintsberg (1989) biyografileri liderlik tarzlarını ve vizyonlarını anlamada etkili bir araç olarak tanımlamakta ve vizyoner liderlikle ilgili çalışmalarını biyografiler üzerinden yaptıkları analize dayandırmaktadır. Kişisel anlatılar, insanların kimlikleri gibidir; yaşam öyküleri bireyin “nereden geldiği, kim olduğu ve nereye gideceği”ne ilişkin içsel bir model barındırır (Shamir ve Eilam, 2005).

Liderliğe ilişkin biyografilerden, güvenilir ve yapısal geçerliliği olan veri üretilebildiğinde, başka türlü gözlemlene olasılığı bulunamayacak kişilerin liderlik deneyimlerinden yararlanılmış olur (Bass, Avolio ve Goodheim, 1987). Diğer taraftan, yalnızca biyografi kitapları değil, çeşitli gazete ve dergilerde lider ve işadamlarıyla yapılan, röportajlar da bu amaç için değerlendirilebilirler (Shamir, Dayan-Horesh ve Adler, 2005). Biyografilerin liderlik gelişiminde etkili olması, anlatının gücünden gelmektedir: Anlatı (narrative), bireyin yaşantısını yapılandırmasına olanak tanımaktadır (Bruner, 1991). Anlatılar, psikolojik analizlerde, psiko-tarih çalışmalarında sıklıkla kullanılır (Kohut, 1986).

Kuşkusuz biyografiler, anlatıcının ağzından olayları aktardığı, bu nedenle de tarafsız ve objektif olmadıkları için eleştirilmektedir. Bir diğer önemli eleştiri ise, anlatıcının yalnızca seçtiği olaylardan söz etmesi ve olayları kendi hatırladığı, yorumladığı şekilde aktarmasıdır. Hafızayla ilgili çalışmalar, geçmişe ilişkin anılarımızı oluşturanların büyük ölçüde olumlu olanlar olduğunu göstermektedir (Rubin ve Bernstein, 2003). Biyografik anlatım, yalnızca bu özelliğiyle bile; gerçek yaşamın özneliliğiyle kurduğu paralellik açısından önemli ve değerlidir. Turgut Uzer (2011), çalışmamıza konu olan kitabında anlatının özneliliğine ilişkin şunları söylemektedir:

“Anekdotların seneleri ve yorumları günceler yaklaştıkça insanların ayağına basmadan ayrıntıya girmek zorlaşıyor. Gayem insanlarla olmuş bitmiş hadiseler yoluyla itişmek ve gönül kırmak değil. Aynı zamanda gönül kırmayacağım diye görüşümün etrafında dolanıp okuyucunun algısını çarpıtmak da doğru olmaz, böyle bir şey beni ana gayemden uzaklaştırır. Bu durumda bazı olayları ve yorumlarımı kitabın içine sakladım. Kitapta bulunan her olay, yorum okuyucuya tepsi içinde sunulmuyor, okuyucunun bazı köprüleri kurması gerekiyor ki, muallaktaki bazı noktalara ulaşsın. Böyle bir kurgu, bana da ‘Aaaa, nasıl vardın ki böyle bir sonuca?’ naif beyanı ile bir kaçış rotası sunuyor. İyi niyetimi belirtmek istiyorum, hedefim insanlarla itişmek değil” Turgut Uzer, Olymp ve Faniler (Önsöz’den).

3. Otantik Liderlik

Otantik sözcüğü Türkçe’de karşılığını “eskiden beri mevcut olan özelliklerini taşıyan” olarak bulmaktadır (TDK, 2014). Otantik liderlik, Avolio ve arkadaşları (2004) tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır: *“Kendi düşünceleri, davranışları ve diğerleri tarafından nasıl algılandığının farkında olma; kendisinin ve çalıştığı kişilerin değerlerini, güçlü yanlarını bilme; içinde bulunduğu ortamı tanıma”*. Otantik liderler; kim olduğunu ve neye inandığını bilen, değer yargıları ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, güven, iyimserlik ve

esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir (Avolio , Gardner ve Walumbwa, 2005).

Kernis (2003)'in tanımlamalarına ek olarak, Gardner ve arkadaşları (2005) ile, Walumbwa ve arkadaşlarının (2008) çalışmaları sonucunda otantik liderliğin dört ana boyutu tanımlanmıştır (Gündoğdu ve İslamoğlu, 2012 , Asarkaya-Memiş vd., 2009, (Shamir ve Eilam , 2005). Bu dört boyut ve içerikleri şu şekildedir:

a) Kendini tanıma (Self-awareness):

“Kişinin dünyayı nasıl algıladığını analiz ederek, kendi olumlu ve olumsuz yönlerini tanıması” ve “kişisel gelişime yol açan kişisel farkındalık”ı içerir. Kendini iyi tanıyan liderler, " kimselere benzemeyen özelliklerinin (değerler, kimliği, duygular, hedefler, bilgi, yetenekleri"ni farkederek benlik gelişimlerini sürdürürler. Otantik liderler güçlü ve zayıf yönlerini anlamak için çalışan kişilerdir ve liderlik tarzları kendi iç güdülerini, duygularını, değerlerini ve hedeflerine yönelik farkındalığı yansıtmalıdır.

b) Karar almada dengeli yaklaşım (Balanced-processing)

“Karar vermeden önce farklı görüşleri dinleyerek, konuyu objektif olarak ele alma”yı içerir. Ele aldığı konulara; ego merkezli savunma mekanizmalarından kaçınan, kesin ve farklı tarafları gözönünde bulunduran değerlendirmeler yapmaya çalışır.

c) İlişkilerde açıklık (Relational Transparency):

“Kişinin başkalarına gerçek benliğini göstermesi”ni içerir. Otantik lider, açıklık gösterir, iletişimde kendini ortaya koyar ve yakın ilişkilerde güven sergiler.

d) İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (Internalized moral perspective):

“Kişinin özümsemiştiği ahlaki değerleri davranışlarına her koşulda yansıtmayı”nı içerir. Lider içselleşmiş ahlaki yaklaşımıyla, davranışlarını dış sosyal normlar veya baskılar yerine içsel ahlaki değerlere ve standartlara göre yönlendirir.

Otantik liderlik tarzı etik, dönüşümcü ve karizmatik liderlik yaklaşımları ile bazı noktalarda birleşmektedir. Astarların işteki tutum ve davranışlarını, otantik liderlik yaklaşımı diğer liderlik yaklaşımlarına göre daha iyi açıklamaktadır Dönüşümcü liderlikle kısıtlı benzerlikleri bulunmaktadır (Asarkaya-Memiş vd., 2009) Walumbwa vd.2008). Türkiye gibi babacan liderlik tercihi olan toplumlarda liderin otantik olarak algılanabilmesi için liderin içselleştirerek davranışlarına referans aldığı değerlerinin astların değerleriyle uyushması gerekmektedir (Asarkaya-Memiş vd., 2009).

Yaşam öyküsünü anlatmak kendi başına bir liderlik özelliğidir, çünkü liderlik aynı zamanda olayları ve astlarının söylediklerini ‘anlamlandırma’dır (Shamir, Dayan-Horesh ve Adler, 2005). Shamir ve Eilam (2005), otantik liderliğin “kendini bilmek” ve “kendini anlatarak tanımak” olduğunu söylemektedir. Yaşam öyküleri anlatmak otantik liderliğin gelişimine katkı sağlamaktadır (Shamir ve Eilam, 2005): Lider, anlattığı yaşantılar arasında bağlar kurarak “bütün”ü algılar, böylece benlik bilinci artar. Otantik liderlik hayat boyu gelişime açık bir süreçtir (Luthans ve Avolio, 2003). Liderlerin biyografilerinde anlatmak üzere seçtikleri olay ve yaşantılar, liderin benlik kavramını yansıtır (Shamir ve Eilam, 2005). Aslında bir biyografi yazmış olmasını, otantik liderliğin açıklık boyutunun bir göstergesi olarak ele almak mümkündür.

Pozitif örgütsel psikolojinin üzerinden yükselen otantik liderliğin Türkiye’ye özgü liderlik örnekleriyle açıklanmaya ve anlaşılması, konunun popülerliği düşünüldüğünde önemlidir. Otantik liderliğin, farklı durumlarda ve farklı kültürlerde nasıl oluştuğunun ve evrensel olarak pozitif kökenli bir kavram olup olmadığının incelenmesi gerekir (Avolio,

Walumbwa ve Weber, 2009). Türk yönetim ve organizasyon yazınının başta ABD olmak üzere Anglo-Sakson etkisi altında olduğu bilinmesine karşın (Boyacıgiller, 2000) , otantik liderlik gibi az bilinen liderlik yaklaşımlarına ilişkin araştırmalarda nitel yöntemlere çok az yer verilmektedir (Cumagüliye, 2010).

Bu amaçla Asarkaya-Memiş ve arkadaşları (2009) ağırlıklı olarak batı kültüründeki çalışmalarla tanımlanan otantik liderliğin Türk kültüründe nasıl algılandığını ve tanımlandığını incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonuçları, otantik liderlik varolan dört ana boyutta tanımlanmakla birlikte her bir boyutun “kişi odaklı” ve “bütünleştirici” olmak üzere iki ayrı tamamlayıcı özelliği olduğunu göstermektedir. “Kişi odaklı” özellik lidere ait yani bireysel iken, bütünleştirici özellik liderin diğerleri üzerindeki etkisine ya da işlevine işaret etmektedir. Araştırmacılar, bu bütünleştirici yönün, Türk kültüründeki “toplulukçu” özelliğin emik bir göstergesi olacağını düşünmektedirler. Ayrıca çalışmaları, otantik liderlik özelliklerinin astlar arasında lidere karşı saygı ve güven uyandırdığını göstermektedir.

Anlatılardan, Türkiye’de yönetim çalışmalarında farklı analiz yaklaşımlarıyla yararlanılmaktadır (Erdoğan,2000 ve 2001; Öncül, 2010; Taşçı ve Erdemir, 2010; Cumagüliye, 2010). Çalışmamızda, otantik bir liderin bakış açısı, yetkinlik ve özgün davranışlarını Türkiye’den bir örnekle anlamak ve açıklayabilmek amaçlanmıştır. Bu amaçla, Sabancı Holding’te uzun yıllar yöneticilik yapmış Turgut Uzer’in oto-biyografik kitabı *Olymp ve Faniler* (2011) ana anlatı olarak seçilmiştir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

1. Turgut Uzer’in oto-biyografisi liderlikle ilgili hangi göstergeleri içermektedir?
2. Turgut Uzer, incelenen metne göre ne ölçüde otantik bir liderdir?

Böylelikle, Türkiye’nin önde gelen işletmelerinden birinde mühendis olarak başladığı kariyerini grup başkanı olarak tamamlayan ve çalıştığı şirketlerde “efsane” olmuş bir yöneticinin çalışma yaşamına biz de bir anlamda tanıklık etmiş oluruz. Bu tanıklık, yaşam öyküsündeki olayların satır aralarında gizli “kritik davranış göstergeleri” aracılığıyla otantik liderliğin tanımına denk geldiği şekilde, kendine özgü yönetim tarzını anlamamıza olanak sağlayacaktır.

4. Yöntem

“.. Bazı olayları ve yorumlarını kitabın içine “sakladım”. Kitapta bulunan her olay, yorum okucuya tepsi ile sunulmuyor, okuyucunun bazı köprüleri kurması gerekiyor ki muallaktaki noktaların bir kısmına ulaşsın...” Turgut Uzer, *Olymp ve Faniler* (Önsöz’den)

“*Olymp ve Faniler*” Turgut Uzer’in yedinci kitabıdır ve yazarın kendisi³ tarafından 2011 yılında yayınlanmıştır. 42 bölüm ve 249 sayfadan oluşmaktadır. *Olymp ve Faniler*, ODTÜ Endüstri Mühendisliği’ndeki zorunlu stajla başlamakta, Sabancı Holding şirketleri içindeki farklı görevleri ile yurtdışı deneyimlerini aktarmakta ve görevinden nasıl ayrıldığını anlattığı “Sonuç” bölümüyle bitmektedir. Kitap, bu makalenin yazarı tarafından okunduktan sonra yönetim ve liderlikle ilgili bölümleri işaretlenmiş; daha sonra bir başka değerlendirici aynı işlemi tekrarlamıştır. Üzerinde hemfikir olunan bölümler, Word dosyasına aktarılmıştır. İçerik analizi için belirlenen metin ve satırlar 9 sayfa uzunluğunda ve 3461 kelimeden oluşmaktadır. Daha sonra, MAXQDA nitel araştırma yazılımına aktarılan metin, 94 kayıt birimi içermektedir.

³ Kitabın iç kapağında yayına hazırlayanlar hakkında esprili bir dille yazılmış bilgiler bulunmakla birlikte yayinevi, matbaaya ilişkin hiçbir bilgi yoktur.

Çalışmamızın amacı ve araştırma soruları doğrultusunda öncelikle anlatının içinde yeralan bilgi incelenerek, tanımlanmıştır. “Betimsel işleme” olarak adlandırılan (Bilgin,2006) bu süreçte, ilk araştırma sorusunun yanıt aramak için metnin içinde yönetimle ilgili olan “bilgi” ortaya çıkarılmış ve sınıflandırılmıştır.

İkinci olarak, metnin içindeki yaşantı ve anlatıların otantik liderlikle ne ölçüde ilgili olduğunu değerlendirebilmek için bir kriter (ya da kategoriler) listesi oluşturulmuştur. Analiz edilen metnin içindeki anlam maddelerinin, kriter tablosuna göre sınıflandırılması ve frekansların belirlenmesini içeren bu aşamada “kategorisel analiz” (Bilgin, 2006) yapılmıştır.

5. Bulgular

Araştırma bulguları liderlikle ilgili göstergeler ve otantik liderlik tarzına ilişkin göstergeler olarak iki kısımda sunulmaktadır.

5.1 Liderlikle ilgili göstergeler

Metnin içinde yönetim hakkında var olan bilgiyi ortaya çıkaran analiz sonucunda, 49 ayrı kod oluşturulmuş ve 177 kodlama yapılmıştır. Mizah ya da mizahi anlatım ile örgüt kültürü içeren metinler en çok kodlanan maddeler olmuştur, bu 49 madde içinden nitelermelerin yarısından fazlasını oluşturanlar Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1: Betimsel Kodlamalar

Kod	Kodlanan Madde	
	Sayısı	Yüzdesi
Mizah	24	13,56
Örgüt kültürü	9	5,08
Özeleştir	8	4,52
Mesleki bilgi edinme	8	4,52
Karar verme	8	4,52
Açıklık	6	3,39
Yönetim yetersizliği	6	3,39
Yöneticilik	5	2,82
Organizasyonel duyarlılık	5	2,82
Teknik detay	5	2,82
Soğukkanlılık	5	2,82
İlişkiler	5	2,82
Olumlu sonuç	5	2,82
Etik	5	2,82
Toplam	104	58,72

Nitel araştırmalar, incelenen materyalden araştırılan olgu hakkında önermeler, çıkarımlar elde etme olanağı vermektedir. Önerme, “bir savı öne süren veya bir durumu dile getiren cümle, belli bir yorumda belli bir doğruluk değeri kazanan düzgün deyim” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014). Turgut Uzer’in , çoğu zaman metin içinde kendisinin tırnak içine alarak belirttiği, kendisine ait özdeyişler olarak tanımlanabilecek ifadeler, alıntılanmış ve Tablo 2’de sunulmuştur:

Tablo 2: Çıkarımlar ve Önermeler

Organizasyonel	Yeni kurulmakta olan şirketler, para geri dönüşü başlayana kadar rahat para harcar, para geri dönmeye başladığında ise gelen/giden paranın dengelenebileceği, hatta gelenin gidenen daha fazla olabileceği görünür hale geldiğinden şirket daha dikkatli bir harcama moduna girer).
	“Başarıdan başarıya koşarak batan” birçok patron tanıyorum.
	İş planları tamamının kağıt üzerinde her yönüyle katı olmasına rağmen konuşulduğunda bazı esneklikler barındırır.
	Fizibiliteler “fazla iyimser ” hazırlanmakta, “yatırım ateşi” insanları sarınca iyimserlikler üst üste binebiliyor.
	Bireyin içeride ya da dışarıda kariyeri açısından doğru olan, eninde sonunda şirket için de doğrudur.
	Hafta sonları fabrikanın çalışma düzenlerine göre değişmekle birlikte, çok riskli ve aynı zamanda çalışan açısından keyifsiz bir çalışma dönemleridir.
	İnsani ve toplumsal diğer her bir şey gibi “kültür” ün ayrıntı bazında şekillenmeyeceğine inanlardanım. Kültür tesir edilebilir, yönlendirilebilir, ama o kadar.
	Bizde (*) faydalanılacak bir şey varsa bundan öncelikle Türkiye’deki sanayi kuruluşları faydalanmalı.
Bireysel	Hangi kurumda hangi kararın hangi seviyelerde alındığı konusunda bir sezi geliştirmek iş dünyasının gereklerinden biridir.
	Bir kararın kriterleri üç beş tane olur(olmalıdır), daha fazlası kafa karıştırır...
	“Hiçbir şeyden hiçbir kayıp vermeden her şeyi yapmak” yerine “önemli kazanımlar için önemsiz kayıpları göze almak” ve “eldeki kaynağı önemli işlere daha fazla kullanmak” için önceliklendirme önemlidir.
	Sadece ve sadece yapmak uğruna bazen ne kadar yanlış hamleler yapılıyor.
	Sizin kendi donanımınız zayıfsa acizsiniz.
	Bireylerin rollerinin ağırlıkları, organizasyonel seviye ile bağlantılı olduğu gibi, aynı zamandan şahsi yapılarındaki “toplumu etkileyebilme” özellikleri ile de bağlantılıdır
	İnsanın bastığı yerin, "kara"nın sallanması, insanın "sağlam" olduğuna en emin olduğu paradigmasını yıkıyor: “yere basıyorsam emniyeteyim.”
	Teknik insanların teknik konularda birbirine bir şey anlatırken yaptıkları en yaygın hata “ teknik bilgi ile etkilemeyi” “ anlaşılır düzeyde bilgi vermenin” önüne koymalarıdır.
	Basitleştirebilmek için (rafine etmek için) öncelikle basitleştireceğiniz şeye tümüyle hakim olmalısınız. Hakim olabilmek için ise sadece anlamak yetmiyor, içselleştirebilmek de gerekiyor. Yoksa basitleştirmeniz bütünü temsil etmediğinden işe yaramıyor.
	Yöneticiye durum “basitleştirirken” yapılan en yaygın hata ne çok şey bildiğini yöneticiye ispat ederek etkilemek amacıyla yapılan abartı, ayrıntı ve laf kalabalığıdır.

(*) Beksa şirketi

5.2 Otantik liderlik tarzına ilişkin göstergeler

Analiz metni, otantik liderliğin dört temel boyutuna göre, incelendiğinde, kategorilerin sıklık dağılımı şu şekilde olmaktadır: Kendini tanıma (n=33), İlişkilerde açıklık (n=12), İçselleştirilmiş ahlak (n=13) ve Karar almada dengeli yaklaşım (n=4). Kendini tanıma grubundaki 33 kodlamadan 7 tanesi, "...öğrendim" kategorisini oluşturmaktadır . Bu kategori, yazarın "neyi bildiğini", kitapta geçen süre boyunca "neyi öğrendiğini" içermektedir. Tablo 2'de sunulan önermeler listesi, aynı zamanda içselleştirilmiş ahlak boyutu altında düşünülmelidir. Bu önermelerin herbiri, davranışlarının temelini oluşturan bir değer ya da inanışı temsil etmektedir.

"Liderlikle ilgili göstergeler" in oluşturduğu kategoriler ve yorumları ile; "otantik liderlik tarzına ilişkin göstergeler" in yorumları, bildiri sunumu sırasında sözlü olarak aktarılacaktır.

6. Tartışma

Nitel analiz bulguları, "ne söylendiği" ve "nasıl söylendiği" gözönünde bulundurulduğunda; özellikle iletişimde açıklık ve kendini tanıma, farkındalık boyutlarında otantik liderlik tarzının öne çıktığını göstermektedir. "Mizah" başlığındaki, betimsel analiz kodlarının çokluğu bu değerlendirmeyi desteklemektedir. Mizah, otantik yönetici - liderlerin ilişkilerde şeffaflığa erişmek ve takipçilerde olumlu tepkiler yaratmak için iletişimlerinde öne çıkan bir unsurdur (Hughes , 2005). Örgüt kültürünün, sayısal çoklukta mizahın hemen ardından gelmesi dikkat çekicidir. Ayrıca metnin içinde, sıklıkla teknik alt yapı ve sistem oluşturmaya atfettiği önem gözönünde bulundurularak, bu durum Turgut Uzer'in dönüşümcü liderlik yönleriyle ilişkilendirilebilir.

Hem (astlarla) ilişkiler (Tablo 1) hem de ilişkilerde şeffaflık boyutlarındaki göstergelerin diğerlerine göre çok olmaması büyük ölçüde kitapta seçilen yaklaşımla ilgilidir. Bu konundaki düşüncelerini, kitabın önsözünde Turgut Uzer şu şekilde aktarmaktadır: *" Yönetim tarzında yetenek bulmak, bu yeteneklerin gelişmesine katkıda bulunmak, kısaca ekiplerdeki yüksek potansiyel yöneticilerle ilgilenmek ağırlıklı şekilde varolduğu halde bu kitapta bunun izlerini fazla görmeyeceksiniz....Bu konuların uluorta beyanında ben bir fayda görmüyorum..."*

Turgut Uzer'in yönetim ve liderlik tarzını daha çok veri üzerinden değerlendirebilmek için diğer yayınlarını okumak ve kendisiyle çalışmış kişilerle görüşmek yararlı olacaktır. Sakıp Sabancı'nın biyografik kitapları ile kendisi hakkında çıkan yazıların, dönüşümcü liderlik açısından incelendiği bir yüksek lisans tezine göre, dönüşümcü liderlik boyutları kaynağına göre bir ölçüde farklılaşabilmektedir (Cumagülyev, 2010). Andrew Mayo (2012), "Tarih ve Biyografinin Liderlik Eğitiminde Kullanımı" isimli bildirisinde; biyografileri çok değerli bir araç olarak görmekle birlikte, ortamsal özelliklerin gözardı edilip bireyin bir vakumda ele alındığına dikkat çekmektedir. Bu yönüyle liderlikteki "Büyük Adam (Great Man)" düşüncesine hizmet edebilen biyografilerin, işletme tarihleriyle birlikte değerlendirilmesini önermektedir.

Kaynakça

- Asarkaya-Memiş, Ç., Karaçay- Aydın, G., Kabasakal, H. ve Ertenü- Saraçer, B. (2009) Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Avolio, B. J., Luthans, F., ve Walumba, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. ve Walumbwa, F. O. (2005) “Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development”, Monographs in Leadership and Management, 3, s.21-29 (alıntı) Tabak, A. Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012) Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 14 (4) 89-106
- Avolio, B.J. Walumbwa, F.O. ve Weber, T.J. (2009) Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. The Annual Review of Psychology. 60:421-49 online at psych.annualreviews.org Erişim Tarihi: 18.10.2013
- Bass, B. M., B. J. Avolio & L. Goodheim (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. Journal of Management, 13, 7-19.
- Bilgin, N (2006) Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Boyacıgiller, N. A. (2000). Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerinin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler. İçinde: Editör Aycan, Z. Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. 3-23.
- Bruner, J. S. (1991) ‘The Narrative Construction of Reality’, Critical Inquiry 18: 1-21.
- Cumagaliyev, G. (2010) Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, N. (2000) Otobiyografilerin analizi yoluyla girişimci işadamlarının kariyer gelişimi hakkında bir araştırma. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.
- Erdoğan, N. (2001). Girişimci işadamlarının gelişim deneyimleri ve girişimcilik yetkinlikleri arasındaki ilişkinin hayat tarihi yöntemiyle incelenmesi. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. ve Walumbwa, F. O. (2005), “Can You See The Real? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development”, The Leadership Quarterly, 16, 343-372.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? The Leadership Quarterly, 20, 466-482.
- Gündoğdu, Z. ve İslamoğlu, G. (2012). Otantik Liderlik Davranışının Çalışanların İşe İlişkin Duygusal İyilik Algıları Üzerindeki Katkısı ve Yöneticiye Güvenin Bu İlişki Üzerindeki Şartlı Rolü. 21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İzmir.
- Hughes, L. W. (2005), “Developing Transparent Relationships Through Humor in The Authentic Leader-Follower Relationship”, Monographs in Leadership and Management, 3, s.83-106.
- Hughes, R.L., Ginnet, R.C. ve Curphy, G.J. (2009). Leadership: Enhancing the Lessons of Experience 6th edition. International Edition. Singapur: Mc Graw Hill.

- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2014) Düünden Bugüne İnsan ve İnsanlar. Evrim Yayınevi. İstanbul.
- Kernis, M. H. (2003), "Toward A Conceptualization of Optimal Self-Esteem, Psychological Inquiry", 14, 1-26.
- Kohut, T.A. (1986) Psychohistory as History. The American Historical Review Vol. 91, No. 2 pp. 336-354
- Luthans, F., ve Avolio, B. J. (2003), "Authentic leadership: A positive developmental approach", Eds. K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn, Positive organizational scholarship, San Francisco: Barrett-Koehler, 241-261. İçinde Asarkaya-Memiş, Ç., Karaçay- Aydın, G., Kabasakal, H. ve Ertenü- Saraçer, B. (2009) Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Mayo, A. (2012) The Use of History and Biography to Teach Leadership. In (Eds Friedman, W. A. & Jones, G.) Teaching Business History: Insights and Debates Papers Delivered at Harvard Business School
- Öncül, K. (2010) Mitolojiden Romana Yönetim Erkinin Anlatım Türlerine Yansıması . Turkish Studies International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic. 5, 1, 1286-1293.
- Shamir, B. Dayan-Horesh, H. ve Adler, D. (2005) Leading by Biography: Towards a Life-story Approach to the Study of Leadership. Leadership, 1, 13-29.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005) The role of life-stories in the development of authentic leaders. The Leadership Quarterly. 16 395-417
- Rubin, D.C. ve Bernstein, D. (2003) Life scripts help to maintain autobiographical memories of highly positive, but not highly negative, events. Memory & Cognition, 31 (1), 1-14
- Tabak, A. Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012) Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 14 (4) 89-106
- Taşçı, D., ve Erdemir, E. (2010) Kurumlar Nasıl Ortaya Çıkar? Yeni Kurumsal Kuram Perspektifinden Bir Sosyal İnşâ Süreci Olarak "Saatleri Ayarlama Enstitüsü" 1. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- TDK (2014) Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.526430071b48b5.25688649 Erişim Tarihi, 10.10.2014
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008), "Authentic Leadership: Development and Validation of A Theory-Based Measure", Journal of Management, 34(1), 89-126.
- Westley, F. ve Mintzberg, H. (1989) Visionary leadership and strategic management. Strategic Management Journal. Special Issue: Strategic Leaders and Leadership. 10 (1), 17-32,

JOHARI PENCERESİ VE OTANTİK LİDERLİK: GERİ BİLDİRİM VE KİŞİSEL AÇILIM İLE KİŞİSEL FARKINDALIK VE İLİŞKİLERDE ŞEFFAFLIK

Dr. Fatih Feramuz YILDIZ

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Daire Başkanı

ffyildiz@gmail.com

ÖZET

Bu araştırmanın ana problemi yöneticilerin iletişim kurarken sergiledikleri ve Johari Penceresi boyutları olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim davranışlarının, yine bu yöneticilerin çalışanlarınca algılanan Otantik Liderlik ve bileşenleri ile olan ilişkilerini saptamaktır. Bunu yaparken Kişisel Açılım ve Geri Bildirim boyutları ile Kişisel Farkındalık ve İlişkilerde Şeffaflık bileşenleri arasında bir korelasyon var mı?" gibi sorulara yanıt bulmak amacıyla yürütülen bu çalışmada, yöneticiler Kişisel Açılım Envanterini cevaplamışlardır. Bu sayede yöneticilerin Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeyleri ölçülmüştür. Bu yöneticilerin çalışanları ise Otantik Liderlik Ölçeğini (ALQ) yanıtlamışlardır. Böylelikle, yöneticilere ait algılanan Otantik Liderlik puanları da elde edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin faktör analizlerinin yanı sıra anlamlı ilişkileri tespit edebilmek için çapraz uyum ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın temel özelliği literatürde ilk defa Otantik Liderlik ile Johari Penceresinin ve Kişisel Açılım ile Geri Bildirimin birlikte ele alınmış olmasıdır. Buna göre, Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin; Kişisel Farkındalık ile güçlü, İlişkilerde Şeffaflık bileşeni ile ise çok güçlü bir ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, diğer Otantik Liderlik bileşenleri için de geçerlidir. Bu nedenle, Otantik Liderliğin açıklanmasında Johari Penceresi Modelinin kullanılması düşünülebilir. Ayrıca, Kişisel Farkındalık ve İlişkilerde Şeffaflık gibi Otantik Liderlik bileşenlerinin, Johari Penceresi Modelinde aktif olarak yer alması önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Johari Penceresi, Otantik Liderlik, Kişisel Açılım, Geri Bildirim, Kişisel Farkındalık, İlişkilerde Şeffaflık

1. Giriş

Johari Penceresi ile Otantik Liderlik ilişkisine doğrudan odaklanan çalışmalar olmamakla birlikte, her iki konunun başka etmenlerle birlikte ele alındığı çalışmalar (Yıldız, 2013b) da vardır. Kişisel Açılım ile Geri Bildirimin, Otantik Liderlik bileşenlerinden özellikle Kişisel Farkındalık ve İlişkilerde Şeffaflık için olan önemi büyüktür. Kaliteli bir Geri Bildirim süreci ile Kör Alanları daralan ve Açık Alanları (Arena Kadranı) genişleyen liderler, daha çok Kişisel Açılıma gitmektedirler. Böylelikle liderlerin Kişisel Farkındalıkları artmakta ve ilişkilerinde daha şeffaf olmaktadırlar. Kişisel Açılımın uygun bir şekilde kullanılması durumunda liderler için çok önemli bir etmen olan Kişisel Farkındalık artar ve liderler doğru bir Kişisel Açılım ile değişime yön verebilirler. Bu nedenlerden dolayı Otantik Liderliği tam olarak anlayabilmek için Johari Penceresi boyutları olan Kişisel Açılım ile Geri Bildirim ile birlikte incelemek gerekmektedir. Diğer taraftan, literatürde kendine fazla yer bulamamış olan Johari Penceresi Modeli ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim boyutlarının ve bunların diğer alanlara yansımalarıyla ilgili araştırmalar yapılması da gerekmektedir.

2. Johari Penceresi

Psikolog olan Joseph Luft ve psikiyatr Harry Ingham tarafından geliştirilen ve yazarların ön adlarının birleştirilmesiyle oluşan “Johari Penceresi” modeli, açık iletişimden ne kastedildiğini açıklamada ve iletişimden kaynaklanan sorunların giderilmesinin yanı sıra, güven sağlama ve danışmanlık süreçlerinde de kullanılan bir tekniktir. Bu teknikte iki boyut vardır; bireyin kendisi ile ilgili bildikleri ve diğerlerinin birey hakkında edindikleri bilgiler (Armstrong, 2006: 10). Bu iki boyutun birleştirilmesi durumunda aşağıdaki şekilde görülen dört durum ortaya çıkar. İlki Açık Alan olarak bilinir ve bu alan, hem bireyin kendisi hakkında bildiklerini hem de diğer kişilerin o birey hakkında bildiklerini içermekte olup, gözlemlenebilir ve bireyin anlatmaktan çekinmediği “genel” bilgileri kapsar. İkinci durum, diğerlerinin bildiği ancak bireyin farkına varmadığı bilgileri içerir ki Kör Alan olarak tanımlanır. Bazen “kuşku” olarak adlandırılan bu tür bilgiler, diğer kimselerin bir birey hakkında edindiği izlenimler ve o bireyin davranışlarının yorumlanması ile ilgilidir. Üçüncü durum ise “özel durum” olup bireyin diğerleri ile paylaşmak istemediği, bilinçli olarak gizlemek istediği bilgileri kapsamaktadır ve Saklı Alan diye ifade edilebilir. Kaygılar, korkular ve kıskançlık duygularıyla ilgili bilgiler bu alanda yer alır. Dördüncüsü ise “bilinmeyen durum” olup her iki tarafın da yeterli bilgiye sahip olmadığı ve dikkat çekmeyen özelliklerin yer aldığı Belirsiz Alan olarak ifade edilebilir.

Şekil 1: Johari Penceresi

JOHARI PENCERESİ	Kendisi Biliyor	Kendisi Bilmiyor
Diğerleri Biliyor	I. AÇIK ALAN (Arena)	II. KÖR ALAN (Kör Nokta)
Diğerleri Bilmiyor	III. SAKLI ALAN (Sahte Yüz)	IV. BELİRSİZ ALAN (Bilinmeyen)
		BİLİNÇALTI

(Kaynak: Yıldız, 2013a: 142’den değiştirilerek alınmıştır)

Şekilden de anlaşılacağı üzere iletişimin geliştirilmesi için, Arena’nın olabildiğince genişletilmesi gerekmekte olup bunu yapabilmek için bireyin kendisiyle ilgili bilgi paylaşarak Kişisel Açılımda bulunması ve Açık Alanı düşey doğrultuda genişletmesi veya bir başka deyişle Saklı Alanı daraltması gerekir. Bir diğer yöntem ise bireyin çevresinden Geri Bildirim alarak Kör Alanını daraltıp Açık Alanını yatay doğrultuda genişletmesidir. Psikoloji alanında özellikle iletişim konusuyla ilgili olan Johari Penceresi Modeli, bireyin Kişisel Farkındalık oluşturma süreci ile yakından ilgilidir. Yetersizliğini fark ederek bilinçlenmeye başlayan birey, zaman içinde farkındalığını yitirmeye ancak diğer yandan ise o işi defalarca yapmanın neticesinde bilinçaltında belli bir seviyeye erişmektedir. Son aşamada ise beceri ve yeterliliğinin farkında olmadan bilinçaltından gelen güçle o işi yapan bireyin, Johari Penceresinin dışında kalan “Bilinçaltı Bölgesinden” psikolojik anlamda giriş – çıkışlar olmaktadır (Yıldız, 2013a: 145).

Johari Penceresi, kişinin kendisini anlaması ve farkındalığını oluşturmalarının yanı sıra başkalarını anlamak ve kişiler arası farklılıkları görmek için de kullanılabilir. Kişiler arası ilişkilerin uyumlu olması ve sağlıklı bir iletişimin sağlanması Açık Alanın genişliğine bağlıdır. Öte yandan, Kör Alanın geniş olması “kör iletişimi” temsil ederken, Saklı Alanın genişliği ise adeta topal bir iletişimin varlığını göstermektedir (Yıldız, 2013a: 146). Kişisel

Açılım işlemi, kişinin kendi düşüncelerini başkalarıyla paylaşma süreci olarak değerlendirilir ve Johari Penceresindeki Açık Alanın düşey doğrultuda genişlemesini sağlar. Flaherty (2006: 59) ise Kişisel Açılımın, kişinin kendi manifestosunu ve düşüncelerini karşı tarafa ileterek kendisini göstermesi ve başkalarınca da algılanmasına olanak verilmesi olarak değerlendirmiştir. Geri Bildirim işlemi ise kişinin diğer örgüt üyelerinden kendisiyle ilgili -etkin bir düzeyde- bilgi alma süreci olarak tarif edilir ve Johari Penceresindeki Açık Alanın yatay doğrultuda genişlemesini sağlar. Geri Bildirim sürecinde, diğer kişilerin kendisi hakkındaki düşüncelerini öğrenen birey, dışarıdan nasıl görüldüğünü anlar ve dışarıdan nasıl algılandığını tahmin eder. Hanson'un (1973: 117) Johari Farkındalık Modeline en önemli katkısı ise Geri Bildirimin sadece yatay doğrultuda değil, düşey doğrultuda da olabileceğini ileri sürmesidir. Buna göre, birey kendisi ile ilgili açıklamalar yaparak Kişisel Açılım da bulunabileceği gibi, diğer bireylere onlarla ilgili bazı Geri Bildirimlerde bulunarak da Açık Alanı düşey doğrultuda genişleterek Saklı Alanının daraltabilir.

Hanson (1973: 119), Geri Bildirim alınıp verilmesi ile Belirsiz Alandan doğrudan Açık Alana geçişlerin de olabileceğini düşünmekte ve bunları "İç Görü" veya "ilham" olarak adlandırmaktadır. Buna göre, birey kendi İç Görüsü ile Belirsiz Alandaki bilinmeyenlerin farkına vararak doğrudan Açık Alana geçişler ile bu alan genişlemekte böylelikle de birey daha bilinçli ve psikolojik anlamda da daha dengeli davranışlar sergilemektedir. İç Görü sürecini, kişinin başkalarıyla iletişim içerisindeyken kendisini gözlemlene tecrübesi olarak ifade eden Engin ve Çam (2005: 165) ise, bu "iç gözlem" işlemi ile kişinin kendi davranışlarını değişik şart ve durumlarda inceleyebileceğini aktarmaktadırlar. Hiçbir zamana ve yere bağlı olmaması, başka kişilere ihtiyaç duyulmaması ve kişinin kendi huzurunu bozmaması, iç görü işleminin avantajıdır. Ancak, Kişisel Farkındalığı geliştirme başarısının kişinin kendisine ve kişisel tecrübelerine bağlı olması ise İç Görünün dezavantajıdır. İnternet gibi bilgi edinme kaynaklarının artmasıyla birlikte kişinin bildikleri ve diğer bireylerin bildiklerinin haricinde başka bağımsız kaynaklardan bilgi edinme sürecinin ilerlediğini belirten (Shenton, 2007: 494), bu durumda ise bireyin kendisini geliştirme ve iç görü ile çıkarımsama yeteneklerinin pek gelişmediğini düşünmektedir.

3. Otantik Liderlik

Doğuştan gelen bir özellik olmayıp başkalarının atfettiği bir karakter olan Otantik Liderlik (Çeri-Booms, 2009: 32), çalışanlardan gelen girdileri kabul etmekle birlikte bilgi paylaşmayı ve açıklığı da cesaretlendiren şeffaf ve etik davranma modelidir (Avolio ve Gardner, 2005: 319). Bir kişinin kendini bilmesi ve kendine karşı dürüst olması Otantik Liderliğin vazgeçilmez değerlerindendir (Yıldız, 2013a: 39). Bu liderler, bir ikilemi değerlendirmek için gerekli olan farklı açılardan ahlâkî bakış açısına ve değişik paydaşların ihtiyaçlarını düşünme yeteneğine sahiptirler. Otantik Liderler, kendilerinin ve başkalarının etik değerleri ve ahlâkî yaklaşımları ile yeteneklerinin farkında olan, kendine güvenen, iyimser ve sorun çözen kişilerdir.

Kişisel Farkındalık bileşeni, Otantik Liderin kendi gücünün ve zayıflığının ne kadar farkında olduğu, başkalarınca nasıl algılandığı ve liderin diğerlerini etkileme derecesini gösterir. Kişisel Farkındalık aslında bir bireyin çevresinde olup biteni nasıl anladığı ve bu anlayışın davranışlarını nasıl etkilediğini ifade etmektedir (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010: 3). Kişisel Farkındalık bileşeni, Otantik Liderin kendi isteklerini, duygularını, güdülerini ve kişisel düşüncelerini tam olarak bilebilmesini ifade eder. Aynı zamanda bu bileşen ile kişisel karakterin, güçlü ve zayıf özellikler ile hislerin de farkında olması kastedilmektedir. İlişkilerde Şeffaflık bileşeni ise Otantik Liderin başkalarıyla

ilişkilerindeki açık olma derecesi ve diğer kişilerden gelen teklif, düşünce, meydan okuma ve fikirlere yaklaşımını göstermektedir. Şeffaflık, ilişkilerde açıklanan bilgilerin doğru olmasını ve karşılıklı güven kurulmasını sağlamakla birlikte, bir kişinin gerçek duygu ve düşüncelerini ortaya çıkarmaktadır. İçselleştirilmiş Ahlâkî Davranış bileşeni, Otantik Liderin ahlâkî ve etik değerler açısından sahip olduğu yüksek standardı göstermektedir. Otantik Liderler, sahip oldukları kişisel değerleri, genel etik değerler ile uyumlu olan ve ahlâkî tutumları içselleştirmiş kişilerdir. Karar Almada Dengeli Davranış bileşeni ise Otantik Liderin adil ve haklı olabilmesi için önemli kararları almadan önce yeterli fikre ve bakış açısına sahip olma düzeyini ifade etmektedir (Yıldız, 2013a: 62). Karar Almada Dengeli Davranış bileşeni, Otantik Liderin bir karara varmadan önce tüm ilgili veriyi tarafsız ve sabırlı bir şekilde analiz etmesini nitelemektedir.

Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa'ya (2005: 347) göre Kişisel Farkındalık boyutu ve liderin olayları anlayış (İç Görü) biçimi, Otantik Liderliğin gelişimine katkıda bulunan kilit noktalardır. Otantik Liderin sahip olduğu değerler ile eylemlerinin uygunluğu Kişisel Düzenleme olarak ifade edilmekte olup değerler ile eylemler arasındaki uyumsuzlukların giderilmesi liderin iç uyumunu da sağlamaktadır. Otantik Liderlerin kendine güvenen, iyimser, şeffaf, etik, gelecek odaklı ve esnek kişiler olduğunu ifade eden Avolio, Gardner ve Walumbwa (2010: 2), bu bireylerin otantik davranışlar sergileyerek takipçilerince olumlu birer örnek olarak algılandıklarını ve kendilerini izleyen bu takipçilerini Otantik Liderlere dönüştürdüklerini ileri sürmektedirler.

4. Johari Penceresi ve Otantik Liderlik İlişkisi

Johari Penceresi Modelinin değişik liderlik türleri ile ilişkisi olduğu söylenebilir. Örgüt içi iletişimin artmasıyla liderin başarılı olma olasılığı artar ve Johari Penceresi Modeli, bireylerin bilgi değişimine yardımcı olarak örgüt içinde alınan kararların daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir (Yıldız, 2013a: 192). Johari Penceresi Modelinde yer alan dört alanı özümseyen, bu alanlara ilişkin özellikleri bilen ve çalışanlarının bireysel anlamda ve örgüt personelinin tamamının hangi kadranda bulunduğuun farkında olan bir lider, onlarla iyi bir iletişim içinde olacak ve etkili bir liderlik gösterebilecektir (Uysal, 2003: 139). Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası Modeline göre Ekip Liderleri olarak sınıflandırılan liderlerin Kişisel Açılım ve Geri Bildirim aracılığı ile ortak bilgi alanını oldukça genişlettikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca, Ekip Liderlerinin, Açık Alanlarının diğer sınıfta yer alan liderlerin Açık Alanlarından oldukça geniş olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 301). Örgütsel ikliminin oluşmasında iletişimin, dolayısıyla da Johari Penceresi Modelinin de etkisi olmakta ve Geri Bildirim sürecinin yüksek olduğu bu örgütte lider daha başarılı olur (Yıldız, 2013a: 193). Little (2005: 4), diğer üç alanın daraltılması gerektiğini ve Açık Alanın geniş kalmasının önemini vurgularken Lashway (1999: 14) ise liderin iletişim kalitesinin ölçülebilmesi için Johari Penceresi testinin kullanılmasını önermektedir.

Johari Penceresi ile Geri Bildirim ve Kişisel Açılım boyutlarının, Otantik Liderlik ve bileşenleriyle ilişkide olduğu söylenebilir. Otantik ilişki sürecinde, karşılıklı samimiyet ve güveni içeren titiz bir Kişisel Açılım işlemi vardır (Avolio, Gardner ve Walumbwa, 2010: 4). Otantik Liderler, kendileriyle ilgili olarak çevrelerinden Geri Bildirim talep ederler ve Kişisel Farkındalıklarını artıracak uygulamalara girişirler (Avolio ve Wernsing, 2008: 158). Bunlar; bilgi toplayarak düzenli olarak Geri Bildirim alma, duygularını ve kendisini yansıtabilecek ifadelerde bulunma (Kişisel Açılım), kendisini gözlemleme (İç Görü) ve yaptıklarını hatırlama şeklinde olabilir. Tüm bu faaliyetler, Kişinin Farkındalığının yükselmesine yardım eder (Yıldız, 2013a: 59). Otantik Liderlik bileşenlerini geliştirmek için bazı yöntemler kullanılabilir. Yıldız'a (2013a: 68) göre, Otantik Liderliğini geliştirme

stratejisi olarak değişik kaynaklardan Geri Bildirim alan liderin, Kişisel Farkındalık özellikleri iyileşir. Crino (1982: 66) da benzer bir iddiayı üstü kapalı olarak dile getirmiş ve Geri Bildirimin, Kişisel Farkındalığı artırabileceğini ima etmiştir. Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005: 389) ise çeşitli kaynaklardan Geri Bildirim alan Otantik Liderlerin, Kişisel Farkındalıklarının da arttığını ima etmişlerdir. Kişisel Açılımın, liderlik sürecinin merkezinde yer aldığını ileri süren Flaherty'e (2006: 92) göre Kişisel Açılım ile Kişisel Farkındalık arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Açılım yapmak ile bir kişi, farkındalığını artırabilir. Kişisel Farkındalığı artan bir birey ise daha fazla Kişisel Açılımda bulunabilir (Yıldız, 2013a: 57). Gündoğdu (2010: 29) da Kişisel Açılım ile Kişisel Farkındalık boyutunun ilintili olduğunu ima etmiştir. İlişkilerde Şeffaflık boyutu, Otantik Liderin ilişkilerinde dürüst ve açık olması ile Kişisel Açılım derecesini göstermektedir (Çeri-Booms, 2009: 47). Otantik Lider ile olan ilişkilerinde onun dürüstlüğü, etik değerlere bağlılığı ve katılımcılığından etkilenen Otantik İzleyiciler, liderleriyle karşılıklı etkileşim içerisinde olurlar. Otantik Liderin Kişisel Farkındalığı ve kişisel kabullenme seviyesi arttıkça lider, izleyicileriyle olan ilişkilerinde daha şeffaf hale gelmekte ve onlara değerlerini, duygularını ve hedeflerini aktarmakta daha başarılı olmaktadır. İlişkilerde Şeffaflık bileşeni, Otantik Liderlerin güven sağlamada en önemli özellikleri olup Geri Bildirim ile de ilişkilidir. Geri Bildirim almaya veya Geri Bildirimde bulunmaya isteksiz olunması kişiler arası ilişkilerdeki şeffaflığı yok etmekte ve dolayısıyla da güveni sarsmaktadır. Bu nedenle Otantik Liderlerin ilişkilerinde şeffaf olmaları çok önemlidir (Avolio ve Wernsing, 2008: 161). Karar Almada Dengeli Davranış bileşeninin Otantik Liderler için çok kritik olduğunu ima eden Puls (2011: 14), çevrelerinden aldıkları Geri Bildirimlere savunmacı bir şekilde yaklaşan veya bu bilgileri negatif olarak nitelendiren kişilerin dengeli karar vermeyeceklerini belirtmiştir. Otantik Liderler ise çevreden Geri Bildirim aldıkları için bu şekildeki bir bilgi yorumlama hatasına kolay kolay düşmezler.

Yammarino, Dionne, Schriesheim ve Dansereau (2008: 698), Otantik Lider (yönetici) ve karşısındaki izleyici (çalışan) arasındaki şeffaf ilişkide, liderin bir anlamda izleyicisine yatırım yaparak ondan Geri Bildirim aldığını belirtmişlerdir. İkili seviyedeki bu ilişkide ayrıca, izleyicinin de Otantik Lidere yatırım yapması ve ondan Geri Bildirim alması da vardır. Otantik Liderler, izleyicilerinin kendilerini tanıma sürecini hızlandırmaktadırlar ve bunu yaparken Kişisel Açılım sürecini modelleyen bir yöntem oluşturarak izleyicilerinin kişisel gelişimlerini sağlarlar (Çeri-Booms, 2009: 72). Katılımcılığı destekleyen ve izleyicilerine şeffaf şekilde yaklaşan Otantik Liderlerin inandırıcılıkları yüksek olduğu için izleyicilerinden bilgi ve Geri Bildirim almaları da yüksek orandadır (Yıldız, 2013a: 54).

5. Araştırma Yöntemi

Araştırma, bazı kamu kurumları ile okullarda yapılmış olup yöneticiler, J. Roiger'in Kişisel Açılım Envanterini Türkçeleştirip revize ederek literatüre kazandıran Yıldız'ın (2013a) araştırmasında kullandığı Johari Penceresi testini cevaplamışlardır. Toplam 10 tane ifadenin ve her ifade için A ile B gibi iki ayrı seçeneğin yer aldığı bu test sayesinde yöneticilerin Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeyleri ölçülmüştür. Bu yöneticilere bağlı olarak görev yapan çalışanlar ise Otantik Liderlik Ölçeğini (ALQ) yanıtlamışlar ve böylelikle yöneticilere ait algılanan Otantik Liderlik puanları elde edilmiştir. Literatürde Otantik Liderlik ile Johari Penceresi ilişkisini doğrudan inceleyen bir araştırma bulunmamakla birlikte her ikisinin bileşenleri ve boyutlarıyla ilgili olarak az sayıda çalışma (Flaherty, 2006; Avolio ve Wernsing, 2008; Yammarino vd., 2008; Çeri-Booms, 2009; Avolio vd., 2010; Puls, 2011; Yıldız, 2013a) vardır. Buradan hareketle, Otantik Liderlik ve bileşenlerinin, Johari Penceresinin boyutları olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim ile yakın ilişkide olduğu ileri sürülebilir. Araştırma için geliştirilen hipotezlerde

Kişisel Açılım ile Kişisel Farkındalık arasında aynı yönlü (H1) ve Geri Bildirim ile Kişisel Farkındalık arasında da aynı yönlü (H2) ilişkiler olduğu değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra, Kişisel Açılım ile İlişkilerde Şeffaflık (H3) ve Geri Bildirim ile İlişkilerde Şeffaflık arasında da yine aynı yönlü (H4) ilişkiler olduğu düşünülmektedir. Karar Almada Dengeli Davranış bileşeni ile Geri Bildirim arasında da aynı yönlü bir ilişki olabilir (H5).

6. Bulgular

Yönetici düzeyindeki 146 denek tarafından cevaplanan Johari Penceresi testinin faktör analizlerine göre KMO değeri 0,915 (Bartlett Küresellik testi ki-kare: 806; df:45) olup tek faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Yöneticilerin algılanan Otantik Liderlik düzeylerini ölçen ve 250 çalışanca cevaplanan ALQ ölçeğinin de tek faktörlü (KMO: 0,969; Bartlett ki-kare: 3128, df:120) bir yapı gösterdiği görülmüştür.

Tablo 1: Johari Penceresi 1.A Maddesi ile ALQ Ölçeği 1.Madde Çapraz Uyum Tablosu

		ALQ Ölçeği 1.Madde Katılım Dağılımları					Toplam
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Johari Penceresi Testi 1.Madde "A" Seçeneği Puan Dağılımları	0 puan	0	7	3	1	1	12
	1 puan	6	11	3	1	0	21
	2 puan	7	18	1	1	1	28
	3 puan	4	15	1	5	7	32
	4 puan	2	1	0	21	7	31
	5 puan	2	4	8	60	52	126
TOPLAM (Frekans)		21	56	16	89	68	250

Pearson Ki-Kare = 167,873

df = 20

Sig. (2-uçlu) = 0,000

Yukarıdaki tabloda yer alan Johari Penceresi 1.Maddesinin "A" seçeneği ile yöneticilerin Kişisel Açılım puanları hesaplanmaktadır. ALQ Ölçeğindeki 1.madde ise liderlerin Kişisel Farkındalık davranışını ölçmeye yöneliktir. Bu bağlamda, Johari Penceresi Testindeki 1.maddenin "A" seçeneğine 0 puan veren yöneticilere (12 kişi) bağlı olarak çalışan deneklerin %58,3'ünün (7 kişi), ALQ Ölçeğindeki 1.maddeye katılmadıkları görülmektedir. Yine Johari Penceresi Testindeki 1.maddenin "A" seçeneğine 1 gibi düşük bir puan veren 21 yöneticiye bağlı olarak çalışan deneklerin %52,4'ünün (11 kişi), ALQ Ölçeğindeki 1.maddeye katılmadıkları görülmektedir. Öte yandan, Johari Penceresi Testindeki 1.maddenin "A" seçeneğine 5 tam puan veren yöneticilere (126 kişi) bağlı olarak çalışan deneklerin %41,3'ünün (52 kişi), ALQ Ölçeğindeki 1.maddeye tamamen katıldıkları görülmektedir. Yine Johari Penceresi Testindeki 1.maddenin "A" seçeneğine 4 gibi yüksek bir puan veren 31 yöneticiye bağlı olarak çalışan 21 denek (%67,7) ALQ Ölçeğindeki 1.maddeye katıldıkları görülmektedir. Yani, eğer yönetici Johari Penceresi Testi 1.Maddesinin "A" seçeneğine yüksek puan (5 veya 4) vermiş ise, bu yöneticiye bağlı olan çalışanlar da ALQ Ölçeğinin 1.Maddesine yüksek katılım (4:Tamamen Katılıyorum veya 3:Katılıyorum) göstermektedir. Eğer yönetici düşük puan (0, 1, 2) vermiş ise çalışanlar da düşük katılım (0:Hiç Katılmıyorum veya 1:Katılmıyorum) göstermiştir. Bu çerçevede, yöneticilerin Kişisel Açılım düzeyleri ile çalışanlarınca algılanan Kişisel Farkındalık davranışları arasında paralellik olduğu görülmektedir.

Benzer bir çapraz uyum, Johari Penceresi Testindeki 7.maddenin “B” seçeneği ile ALQ Ölçeğindeki 4.madde cevapları arasında yaşanmaktadır. Johari Penceresi Testindeki 7.maddenin “B” seçeneğine 5 tam puan veren yöneticilere bağlı olarak çalışan deneklerin %48,3’ünün ve yine 7.maddenin “B” seçeneğine 4 gibi yüksek bir puan veren yöneticilere bağlı olarak çalışan deneklerin %37,7’sinin, ALQ Ölçeğindeki 4.maddeye tamamen katıldıkları tespit edilmiştir. Yani eğer yönetici Johari Penceresi Testi 7.Maddesinin “B” seçeneğine yüksek puan (5 veya 4) vermiş ise, bu yöneticiye bağlı olan çalışanlar da ALQ Ölçeğinin 4. Maddesine yüksek katılım (4:Tamamen Katılıyorum veya 3:Katılıyorum) göstermektedir. Johari Penceresi Testindeki 7.maddenin “B” seçeneği ile yöneticilerin Geri Bildirim puanları hesaplanırken, ALQ Ölçeğindeki 4.madde ise Kişisel Farkındalık davranışını ölçmeye yöneliktir. Bu çerçevede, Geri Bildirim düzeyleri yüksek olan yöneticilerin, çalışanlarınca algılanan Kişisel Farkındalık davranışlarının da yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Başka bir çapraz uyum örneği, yöneticilerin Geri Bildirim puanlarını gösteren Johari Penceresi Testindeki 9.maddenin “A” seçeneği ile Kişisel Farkındalık davranışını ölçmeye yönelik olan ALQ Ölçeğindeki 4.madde arasındadır. Buna göre eğer yönetici Johari Penceresi Testi 9.Maddesinin “A” seçeneğine yüksek puan (5 veya 4) vermiş ise, bu yöneticiye bağlı olan çalışanlar da ALQ Ölçeğinin 4. Maddesine yüksek katılım (4:Tamamen Katılıyorum veya 3:Katılıyorum) göstermektedir. Bu çerçevede, yöneticilerin Geri Bildirim düzeylerinin yükselmesiyle, çalışanlarınca algılanan Kişisel Farkındalık davranışlarının da yükseleceği düşünülebilir.

Nitekim araştırmada yapılan Pearson Korelasyon analizlerine göre yukarıdaki çapraz uyum analizleri ile tüm hipotezler doğrulanmış olup aşağıdaki tabloda tüm korelasyon ilişkileri gösterilmektedir.

Tablo 2: Tüm Pearson Korelasyonları Matrisi

	OL	KA	GB	KF	İAD	İŞ	KADD
Otantik Liderlik (OL)	1						
Kişisel Açılım (KA)	0,836	1					
Geri Bildirim (GB)	0,799	0,834	1				
Kişisel Farkındalık (KF)	0,948	0,749	0,714	1			
İçselleştirilmiş Ahlaki Davranış (İAD)	0,983	0,822	0,799	0,907	1		
İlişkilerde Şeffaflık (İŞ)	0,985	0,850	0,806	0,900	0,961	1	
Karar Almada Dengeli Davranış (KADD)	0,976	0,812	0,771	0,918	0,948	0,950	1

Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu); (N=146)

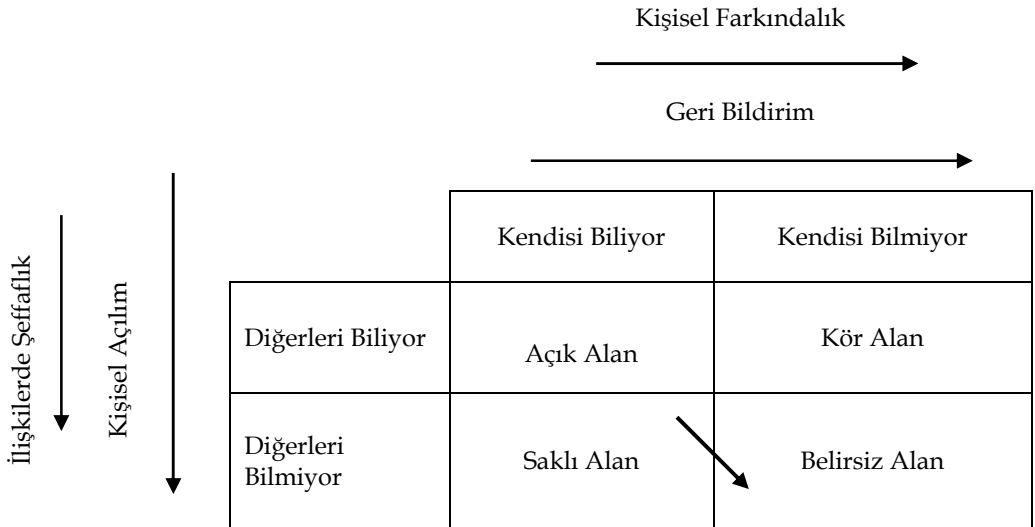
7. Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın tüm hipotezleri doğrulanmış olup Kişisel Açılım ile Kişisel Farkındalık arasında aynı yönlü ve güçlü (korelasyon 0,6 – 0,8 arası) bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Kişisel Açılım ile başta İlişkilerde Şeffaflık olmak üzere diğer Otantik Liderlik bileşenleri arasında ise yine aynı yönlü ve çok güçlü (korelasyon 0,8’den büyük) ilişkiler olduğu görülmüştür. Geri Bildirim ile Kişisel Farkındalık arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmekle beraber Geri Bildirimin diğer Otantik Liderlik bileşenleri ile olan ilişkisi, Kişisel Açılımunkiler kadar güçlü değildir. Buna rağmen, Geri Bildirim ile İlişkilerde Şeffaflık arasında aynı yönlü ve çok güçlü bir bağıntı tespit edilmiştir. Nitekim Otantik Liderliğin genel puanlaması hesaplanarak yapılan korelasyonda, Otantik

Liderliğin kendisi ile Kişisel Açılım arasında aynı yönlü ve çok güçlü bir ilişki saptanmıştır. Otantik Liderlik ile Geri Bildirim arasında ise yine aynı yönlü ama güçlü düzeyde ilişki olduğu da söylenebilir. Bu araştırma ile Otantik Liderlik ile Johari Penceresi boyutları olan Kişisel Açılım ve Geri Bildirim arasındaki ilişkiye odaklanılmış olup, Otantik Liderlik bileşenleri ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirim etkileşimleri de dikkat çekicidir. Bu araştırma literatür için bir yenilik olup sonraki çalışmalara ışık tutması beklenmektedir.

Kişisel keşif sürecine çıkan Otantik Liderler (yöneticiler), kendisiyle ilgili olarak başta izleyicileri (çalışanları) olmak üzere çevresinden Geri Bildirim talep eder ve Kişisel Farkındalığı artıracak uygulamalara girişirler. Bunların başında ise bilgi toplayabilmek için düzenli olarak Geri Bildirim alma gelir. Bu süreç Otantik Liderin Kişisel Farkındalığının yükselmesine yardım eder. Bu nedenle, Geri Bildirim ile Kişisel Farkındalık arasında bir ilişki olması son derece doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Keşif sürecinde kendi manifestosunu ve duygularını da Kişisel Açılım yaparak çalışanlarıyla paylaşan yöneticiler, bir anlamda kendilerini ifade etmiş ve çalışanlarınca algılanma olanağını onlara sunmuştur. Bu süreç, liderin Kişisel Farkındalığının artmasıyla sonuçlanır. Bu nedenle, Kişisel Açılım ile Kişisel Farkındalık arasında, birbirlerini destekleyici karşılıklı bir ikili ilişki ortaya çıkmaktadır. Otantik Liderlik özelliği gösteren yöneticilerin çalışanları, yöneticilerinin dürüstlüğü, etik değerlere bağlılığı ve katılımcılığından etkilenecek onlarla karşılıklı etkileşim içerisinde olurlar. Bu etkileşim ise yönetici-çalışan ilişkisini daha şeffaf hale getirmektedir. Dolayısıyla da İlişkilerde Şeffaflık bileşeni ile Kişisel Açılım boyutu arasındaki bağıntı güçlenmektedir. Benzer bir ilişki Geri Bildirim ile İlişkilerde Şeffaflık arasında da vardır. Otantik Liderler izleyicilerinden Geri Bildirim aldıkları için bilgi yorumlama hatasına düşmezler ve dengeli kararlar alırlar. Bu nedenle de Karar Almada Dengeli Davranış bileşeni ile Geri Bildirim alma davranışı arasında pozitif bir ilişki olması gerekmektedir.

Şekil 2: Johari Penceresinde Otantik Liderlik Bileşenleri



Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere Otantik Liderlik bileşenlerinden olan Kişisel Farkındalık ve İlişkilerde Şeffaflık bileşenlerinin Johari Penceresinde aktif kullanımı önerilmektedir. Buna göre, Kişisel Farkındalık özellikleri sayesinde kendi gücünün ve zayıflığının farkında olan Otantik Lider, başkalarınca nasıl algılandığı bilmekte ve diğerlerini etkileme düzeyini de tahmin etmektedir. Kişisel Farkındalık davranışları sayesinde çevresinde olup bitenden haberdar olan Otantik Lider, kendi isteklerini, duygularını, güdülerini ve kişisel düşüncelerini de bilmektedir. Çevresinden Geri Bildirim alamasa da Kişisel Farkındalık özelliği sayesinde lider, Kör Alanını daraltıp Açık Alanını genişletebilir. Ancak bu işlem, Geri Bildirim alma kadar etkili olmadığı için önerilmekte olan yukarıdaki şekilde, Kişisel Farkındalık temsil eden ok, Geri Bildirimi temsil eden oktan daha kısa olarak gösterilmelidir. Kısacası, Johari Penceresi Modelinde Açık Alanın yatay doğrultuda genişletilmesi için Geri Bildirimin yanı sıra Otantik Liderlik bileşenlerinden olan Kişisel Farkındalık özelliğinden de faydalanılabilir. İlişkilerde Şeffaflık bileşeni yardımı ile başkalarıyla ilişkilerinde açık olan, diğerlerinden gelen teklif ve düşüncelere ılımlı yaklaşan Otantik Lider, diğerleriyle olan ilişkilerinde doğru bilgileri, gerçek duygu ve düşüncelerini paylaşmaktadır. Başka bir deyişle, İlişkilerde Şeffaflık özelliği sayesinde lider, Saklı Alanını daraltıp Açık Alanını düşey doğrultuda genişletebilir. Ancak bu işlem, Kişisel Açılım kadar etkili olmadığı için önerilmekte olan yukarıdaki şekilde, İlişkilerde Şeffaflık temsil eden ok, Kişisel Açılımı temsil eden oktan daha kısa olarak gösterilmelidir.

Yukarıda önerilen şekilde, Kişisel Farkındalık ve İlişkilerde Şeffaflık gibi bileşenlerin yanı sıra Otantik Liderin “İç Görü” yeteneğinin de devreye girmesi ve bu süreçte yer alması gerekmektedir. Belirsiz Alandaki bilinmeyen bilgileri, kendi kişisel bilinci ya da ilhamı ile fark ederek gözlemleyen ve iç görüşünü geliştirerek bu bilgileri içselleştiren Otantik Lider, Belirsiz Alandan doğrudan Açık Alana bilgi geçişi ile Açık Alanını genişletebilir. Bunu yaparken psikolojik anlamda daha dengeli olan ve kendini gözlemlene sürecini başarı ile yürüten bu liderler, kendi davranışlarını inceleyebilmekte ve buna ilişkin çıkarımsamalar yapabilmektedir. Kısacası, Johari Penceresi Modelinde Açık Alanın çapraz düzlemde ve Belirsiz Alana doğru genişletilmesi için İç Görü sürecinin işletilmesi gerekmektedir.

Yukarıda önerilenlerin, bundan sonraki yeni çalışmalarda test edilmesi ve Kişisel Farkındalık ile İlişkilerde Şeffaflık gibi Otantik Liderlik bileşenlerinin, Johari Penceresi Modelinde kullanım yöntemlerinin araştırılması gerekmektedir. Bu konulara ilave olarak araştırmacıların Otantik Liderlik ve Otantik Liderlerin iletişim yöntemlerini incelerken, Kişisel Açılım ile Geri Bildirim gibi Johari Penceresi boyutlarını da dikkate almaları tavsiye edilebilir.

8. Kaynakça

- Armstrong T. R. (2006), “Revisiting the Johari Window: Improving Communications Through Self-Disclosure and Feedback”, *Human Development*, 27, (2), Summer 2006, pp.10-14.
- Avolio B. J. ve Gardner, W. L. (2005) “Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Forms of Leadership”, *Leadership Quarterly*, (16): pp.315-338.
- Avolio B. J., Gardner W. L. ve Walumbwa F. O. (2010) *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) Multirater Report*, www.mindgarden.com, Erişim Tarihi: 19.06.2012.
- Avolio B. J. ve Wernsing T. S. (2008) *Practicing Authentic Leadership*, Chapter 9, pp.147-165, <http://www.uwv.org/fosteringleadership/docs/hbpospsych2008authenticlead.pdf>, Erişim Tarihi: 02.11.2012.

- Can H., Akgün A. ve Kavuncubaşı Ş. (2001) Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, 4.Baskı, Ankara.
- Crino M. D. (1982) "Everyone Can be a Coach?", HR Magazine, 43, (8): pp.61-75.
- Çeri-Booms, S. M. (2009), An Emprical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification, İstanbul, Yeditepe University – Graduate School of Social Sciences, (Unpublished PhD Thesis).
- Engin E. ve Çam O. (2005) "Farkındalık ve Psikiyatri Hemşireliği", Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, 21, 2: pp.159-168.
- Flaherty D. G. (2006), Telling Our Stories: A Phenomenological Study of The Leader's Gendered Experience of Self-Disclosing", Pittsburgh, Antioch University, (Unpublished PhD Dissertation).
- Gardner W. L., Avolio B. J., Luthans F., May D. R. ve Walumbwa F. O. (2005) "Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development" The Leadership Quarterly, 16: pp.343-372.
- Gündoğdu Z. (2010) "The Moderating Effect of Trust on the Relationship Between Authentic Leadership and Job Related Affective Well-Being", İstanbul: Marmara University, Graduate School of Social Sciences, (Unpublished PhD Thesis).
- Hanson P. C. (1973) "The Johari Window: A Model for Soliciting and Giving Feedback", Jones John E., Pfeiffer William J. (Ed), The 1973 Annual Handbook for Group Facilitators, San Diego University Associates, La Jolla, CA, pp.115-119.
- Ilies R., Morgeson F. P. ve Nahrgang J. D. (2005) "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes" The Leadership Quarterly, 16: pp.373-394.
- Lashway L. (1999) Measuring Leadership: A Guide to Assesment for Development of School Executives, ERIC Clearinghouse on Educational Management, OR, University of Oregon.
- Little L. (2005) "Leadership Communication and the Johari Window", Administrator, March Issue: p.4.
- Puls T. R. (2011) "Authentic Leadership and its Relationship to Ministerial Effectiveness", Indiana, Indiana Wesleyan University, Faculty of Graduate Studies in Leadership, (Unpublished PhD Dissertation).
- Shenton A. K. (2007) "Viewing information needs through a Johari Window", Reference Services Review, 35, 3: pp.487-496.
- Uysal G. (2003) "Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4, (1): pp.137-148.
- Yammarino F. J., Dionne S. D., Schriesheim C. A. ve Dansereau F. (2008) "Authentic Leadership and Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-Level Perspective" The Leadership Quarterly, 19: pp.693-707.
- Yıldız F. F. (2013a), Yöneticilerin Algılanan Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin Etkileri, Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Yıldız F. F. (2013b), "Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim", 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya Üniversitesi, 15-16 Kasım 2013, pp.490-494.

HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDAN BEKLENEN DUYGU GÖSTERİMLERİNİN MESLEKİ BAĞLILIK VE DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİ: HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA⁴

Arş. Gör. Ülke Hilal AĞIRMAN

Atatürk Üniversitesi

İ.İ.B.F

anakti@atauni.edu.tr

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Atatürk Üniversitesi

İ.İ.B.F

ulkecelik@hotmail.com

ÖZET

Hizmet sektörü çalışanlarından örgütlerinin sergilemelerini bekledikleri duygu gösterimlerinin çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerini ve mesleki bağlılıklarını ne ölçüde etkileyeceğini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen araştırma için gerekli veriler Erzurum il merkezinde bulunan devlet hastaneleri ve üniversite hastanesinde görev yapmakta olan 267 hemşireye anket uygulanarak elde edilmiştir. Elde edilen bulgular iş ortamında çalışandan beklenen duyguların çeşitliliğinin, yoğunluğunun ve davranış kurallarının, çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyini artırdığını ve mesleklerine olan bağlılıklarını ise azalttığını göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Duygu, duygusal emek, iş odaklı duygusal emek, duygusal tükenmişlik, mesleki bağlılık.

1. Giriş ve Çalışmanın Amacı

İnsan hayatının vazgeçilmez bir parçası olan duygu kavramı, hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşamında da büyük bir etkiye sahiptir. Duyguların kontrol edilebilmesi ve yönlendirilebilmesi işletme amaçlarına ve bireysel amaçlara katkı sağlamaktadır. Çalışanların iş ortamındaki sosyal ilişkileri, performansları, verimlilikleri, örgüte bağlılıkları, güvenleri kısacası her türlü tutum ve davranışları duyguları tarafından şekillendirileceğinden, işletmelerde duyguların ihmal edilmemesi gerekmektedir.

Duygu, çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması ve örgütün rekabet avantajı elde etmesi için üzerinde durulması gereken önemli bir kavramdır. Duygular, örgüt ortamında yaşanan birçok problemin temelini oluşturduğu gibi bunların çözümünde de önemli bir etkidir. Örneğin, hizmet sektöründe sıkça karşılaşılan duygusal tükenmişlik sendromu, her gün yaşanan örgütsel hayatın stresi veya zorbalıklar ya da tacizlerin etkisiyle güçleşen çalışma hayatı, çoğu çalışanın yüzleşemediği gerçeklerdir (French ve diğ., 2008: 96). Bu tür sorunlar çalışanların duygularıyla doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla bu sorunların çözümü de duyguları temel alan yaklaşımlara dayanmak zorundadır.

Duygular, çalışanların performansını etkilediği gibi onların iş arkadaşları ve müşterilerine karşı davranışlarını da etkilemektedir. Bireyin olumsuz duygularının etkisiyle ortaya çıkan ruh hali, onun davranışlarına ve yüz ifadesine yansıyacaktır. Bu durum örgüt içinde çatışmalara veya anlaşmazlıklara neden olabileceği gibi, müşterilere yansması durumunda müşteri memnuniyetsizliğini ortaya çıkarabilmektedir. Müşteri

⁴ Bu çalışma "İş ve Çalışan Odaklı Duygusal Emek Gösterimlerinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinin bir bölümünden faydalanılarak hazırlanmıştır.

memnuniyetini sağlamak amacıyla bağlılık, duyarlılık, özen ve misafirperverlik gibi tutumları ve olumlu duyguların ifade edilmesini gerektiren hizmet işletmeleri, çalışanlarından örgütün amaçlarına uygun duygu ve ruh hallerini iş ortamına ve müşterilerine yansıtmasını beklemektedir. Duygunun kontrolünü ve denetimini gerektiren bu tarz bir iş duygusal emek kavramı ile açıklanarak çalışanların, duygularını müşteri ile birlikte oldukları “sahneye” uygun şekilde yönetmeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Hartel ve diğ., 2005: 16).

Duygu yönetimi önemli bir organizasyon işidir. Ancak, duyguların organizasyon tarafından tam anlamıyla kontrol edilmesi mümkün değildir. Çünkü çalışanlar hayat hikâyeleri ve deneyimleri ile beraber organizasyona giren sosyal varlıklardır. Bu nedenle yöneticiler, arzu edilen örgütsel davranışları engelleyen duygusal olumsuzlukları doğru tanımlamalıdır. Bunun için de öncelikle yöneticilerin kendilerinin duygusal yönden yeterli olmaları gerekir (French ve diğ., 2008: 96-97). Duygu yönetiminin örgütsel işleyişteki yeri kariyer yönetimi açısından da ele alınabilir. Çoğu araştırmacı, kariyer yönetiminde duygunun önemi üzerinde durmakta ve kariyer gelişiminde duygusal deneyim ve dışavurumun önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır (Matthewman ve diğ. 2009: 196). Özellikle yüz yüze iletişimin ve buna bağlı olarak kişiler arası ilişkilerin önemli olduğu hizmet sektörü çalışanları, kariyerlerini sürdürmek ve kariyer gelişimlerini sağlamak amacıyla duygu yönetimine önem vermelidirler.

Çalışanların bu şekilde duygusal bir emek harcaması, yaşadıkları duyguları örgütün davranış kurallarına göre yansıtmasını gerektirmektedir. Ancak, çalışanların duygularını, müşterileri ve örgüt yönetimini tatmin edecek şekilde düzenleyip yansıtabilmesi oldukça zor bir süreçtir. Bu bakımdan araştırmamızın temel amacı çalışanlardan sergilemeleri beklenen duyguların özelliklerinin, çeşitliliklerinin ve yoğunluklarının duygusal yaşamlarını dolayısıyla duygusal tükenmişliklerini ve mesleklerine karşı tutumlarını nasıl etkileyeceğini belirlemektir.

2. Kavramsal Çerçeve

Duygusal emek kavramı, çalışanların çalıştıkları kurumun onlardan sergilemesini beklediği duygu gösterimlerine göre, duygularını ya da davranışlarını kontrol etme sürecidir. Ancak duyguların işyerinin beklediği doğrultuda yaşanması ve yansıtılması kolay olmamaktadır. Çünkü sergilenmesi gereken duygu ile o anda yaşanan duygu farklılık gösterebilmektedir. Bu tarz bir çelişki ise birçok olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir.

Duygusal emek literatüründe yer alan birçok araştırmaya göre duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinden en çok karşılaşılana duygusal tükenmişliktir. Ancak ilgili literatürde duygusal emeğin mesleki bağlılık ile ilişkisine yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Duygusal emek ve duygusal tükenmişlik ilişkisine yönelik araştırmalar ise şöyle özetlenebilir:

Duygusal emeğin açıklanmasına yönelik önemli çalışmaları bulunan Brotheridge ve Grandey (2002), duygusal emeği iki kategoride ele almıştır. Bunlardan ilki iş özelliklerini vurgulayan iş odaklı duygusal emek, ikincisi ise, çalışanın duygu yönetim süreçlerini vurgulayan çalışan odaklı duygusal emektir. Gerçekleştirdiğimiz bu çalışmada konu iş odaklı duygusal emek bakış açısıyla ele alınmaktadır. İş odaklı duygusal emek, duygusal emeğin olduğu tüm işlerde, kalıcı iş özelliklerinin, çalışan ve müşteri arasındaki etkileşimin sıklığı, süresi, çeşitliliği ve yoğunluğu tarafından belirlendiği üzerinde durmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002, 32). Çünkü örgüt gösterilmesini istediği duygunun sadece içeriğini belirlemez; aynı zamanda sıklığı, çeşitliliği ve süresini de belirler (Brotheridge ve Lee, 1998, 18).

Cordes ve Dougherty (1993) etkileşimlerin sıklığı veya miktarını tükenmişliğin ana sebebi olarak kabul etmiştir. Benzer şekilde Morris ve Feldman (1996), müşterilerle uzun süren etkileşimlerin ve bu etkileşimler için gereken duygusal ifadenin yoğunluğunun ve çeşitliliğinin, duygusal emeğin boyutlarını tanımlayıcı ve tükenmişliğin belirleyicileri olarak ifade edilmiştir. Maslach (1978) da çalışmasında müşterilerle duygusal emek bakımından daha az ilişki içinde olan çalışanların, müşterileri ile daha fazla etkileşim içinde bulunan çalışanlara göre daha az duygusal tükenme yaşadığını bulmuştur. Brotheridge ve Grandey (2002) çalışmalarında etkileşimlerin çeşitliliği ve yoğunluğunun duygusal tükenmeyi artırdığı yönünde bulgular edinmiştir.

İş odaklı duygusal emek içerisinde yer alan diğer bir boyut duyguların organizasyonun amaçları doğrultusunda kontrolünü ifade eden davranış kuralları boyutudur. Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005), duygusal davranış kurallarını birleştirici kurallar olarak düşünerek bu kuralları olumlu duyguları yansıtmak ve olumsuz duyguları gizlemek yönünden ölçmektedir. Best, Downey ve Jones (1997) çalışmalarında olumsuz duyguları gizleme gerekliliğinin duygusal tükenmişlikle olumlu ilişkisinin olduğunu bulmuştur. Brotheridge ve Grandey (2002) ise çalışmalarında davranış kurallarının duygusal tükenmişlik ile olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Yukarda ifade edilen görüşler çerçevesinde geliştirilen ana hipotez şunlardır:

H₁: İş odaklı duygusal emek ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu ana hipoteze bağlı olarak oluşturulan alt hipotezleri şu şekilde belirtmek mümkündür:

H_{1a}: Olumsuz duyguları göstermeme gerekliliği duygusal tükenme düzeyini artırır.

H_{1b}: Olumlu duyguları gösterme gerekliliği duygusal tükenme düzeyini artırır.

H_{1c}: Sergilenen duyguların çeşitliliği duygusal tükenme düzeyini artırır.

H_{1d}: Sergilenen duyguların yoğunluğu duygusal tükenme düzeyini artırır.

Literatürde mesleki bağlılık ve duygusal emek kavramları arasındaki ilişkiye yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak mesleki bağlılığın, bireylerin meslekleri ile aralarında geliştirdikleri psikolojik ilişki ve mesleklerine yönelik duygusal tepkiler (Meyer, Allen ve Smith, 1993) şeklinde tanımlanmasından hareketle, psikolojik ve duygusal bir süreç olan mesleki bağlılık üzerinde çalışanın iş ortamında yaşadığı duygusal gelişmelerin etkisi olabileceği söylenebilir

H₂: İş odaklı duygusal emek ile mesleki bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu ana hipoteze bağlı olarak oluşturulan alt hipotezleri şu şekilde belirtmek mümkündür:

H_{2a}: Olumsuz duyguları göstermeme gerekliliği mesleğe olan bağlılığı azaltır.

H_{2b}: Olumlu duyguları gösterme gerekliliği mesleğe olan bağlılığı azaltır.

H_{2c}: Sergilenen duyguların çeşitliliği mesleğe olan bağlılığı azaltır.

H_{2d}: Sergilenen duyguların yoğunluğu mesleğe olan bağlılığı azaltır.

3. Yöntem ve Kapsam

Araştırmada nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi kullanılmış ve veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formundan elde edilen verilere gerekli analizlerin yapılabilmesi için ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin incelenmesi gerekmektedir. Çalışmanın ana kütlesini Erzurum merkezde faaliyette bulunan iki devlet hastanesi ve üniversite hastanesinde görev yapmakta olan hemşireler oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde %95 güven sınırlarında, %5'lik hata payı öngörülerek örneklem büyüklüğü 267 olarak belirlenmiştir (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Ancak cevaplanan anketlerden 5'i eksik

değerlendirilme nedeni ile analizlere dâhil edilmemiştir. Bu bakımdan anket formlarının araştırma evrenini temsil etme gücüne, dolayısıyla analiz yapabilmek için yeterli büyüklüğe sahip olduğu söylenebilir. Araştırma anketi üç bölümden oluşmaktadır; İş odaklı duygusal emek ölçeği (Brotheridge ve Lee, 1998), Duygusal Tükenmişlik Ölçeği (Maslach ve Jackson, 1981) ve Mesleğe Bağlılık Ölçeği (Blau, 1985). Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri içsel tutarlılık yöntemi ile hesaplanmış ve cronbach alpha güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. Ölçeğin geçerliliği; yüzeysel, yakınsama, ayrışma geçerliliği ve faktör analizleri yapılarak ortaya konmuştur. İş odaklı sergilenen duygusal emeğin duygusal tükenmişlik ve mesleki bağlılık üzerindeki etkisini açıklamak amacıyla öncelikle korelasyon analizi kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve kuvveti tespit edilip ardından bu ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmaya konu olan hemşirelerin cinsiyet, yaş, görev süresi ve evlilik süresinden oluşan demografik ve çevresel özelliklerinin, değişkenlerin algılanması üzerinde ortaya çıkardığı farklılığı incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

4. Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla anket yardımıyla elde edilen verilere ilişkin analizler ve değerlendirme sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Araştırma anketini cevaplandıran hemşirelerin % 84,7'si kadın, % 15,3'ü ise erkektir. Katılımcıların % 50,2'si 25-34, %31,2'si 25 ve altı, %13,7'si 35-44, %4,9'u ise 45 ve üzeri yaş aralığındadır. Ankete katılan hemşirelerin öğrenim durumlarına bakıldığında % 22,4'ü lise, % 27,8'i yüksekokul, % 43,7'si üniversite mezunu olduğu ve % 6,1'inin lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Hemşirelerin yarısından fazlası (%52,1), 5 yıldan az bir zamandır bu meslekte çalışmaktayken % 20,9'u 6-10, % 7,6'sı 11-14 ve % 19,4'ü 15 ve daha fazla yıldır çalışmaktadır.

Ankete katılan hemşirelerin % 67,3'ü gibi büyük bir kısmı hastaları ile 6 ile 8 saat arasında etkileşim içerisinde olduğunu belirtmiştir. Buna karşın % 19,4'ü 4-6, % 9,1'i 2-4 ve % 4,2'si 0-2 saat hastaları ile etkileşim halinde olduklarını belirtmiştir. Etkileşim kurdukları hasta grupları açısından hemşirelerin %2,7'si sadece kadın, % 3'ü sadece erkek ve %7,6'sı sadece çocuk hastalarla ilgilenirken % 86,7'si hem kadın hem erkek hem de çocuk hastalarla ilgilenmektedir.

İş odaklı duygusal emeğe ilişkin boyutların duygusal tükenmişlik ve mesleki bağlılık ile aralarındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo.1'de, mesleki bağlılık, duygusal tükenmişlik ve iş odaklı duygusal emek ile boyutlarına ilişkin ölçeklerinin birbirleri ile ilişkilerini gösteren korelasyon katsayıları verilmiştir.

Tablo 1. Değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile değişkenler arasındaki ilişki

Faktörler	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5	6
1- Olumsuz d.	3,88	0,98						
2- Olumlu d.	4,07	0,95	,438**					
3- Çeşitlilik	3,53	0,99	,282**	,344**				
4- Yoğunluk	2,68	0,88	,089	,191**	,175**			
5- İş od. D.E.	3,59	0,61	,799**	,718**	,639**	,455**		
6- Mes. Bağ.	2,66	1,01	-,198**	-,071	-,146*	-,100	-,206**	
7- Duy. Tük.	3,10	0,85	,245**	,083	,185**	,194**	,276**	-,534**

*p<0,05 ***p<0,01

Gerçekleştirilen korelasyon analizi neticesinde araştırmaya konu olan hemşirelerin olumsuz duygularını göstermeme gerekliliği, sergilemeleri beklenen duyguların yoğunluğu ve çeşitliliği ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında 0,99 önem düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Mesleki bağlılığın ise olumsuz duyguları gizleme gerekliliği, duygusal tükenme ve iş odaklı duygusal emek 0,99 önem düzeyinde, çeşitlilikle arasında 0,95 önem düzeyinde negatif yönlü bir ilişki görülmektedir.

Korelasyon analizi kullanılarak iş odaklı duygusal emek boyutlarının mesleki bağlılık ve duygusal tükenmişlik ile olan ilişkilerinin varlığı ve kuvvetinin tespit edilmesinin ardından bu ilişkilerin yönünü belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizine ilişkin değerler Tablo 2' de verilmiştir.

Tablo 2. İş odaklı duygusal emek boyutlarının, Duygusal Tükenmişlik düzeyi ve Mesleğe Bağlılığa Etkisi

Faktör	Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenmişlik		Bağımlı Değişken: Mesleki bağlılık	
	β	T	β	T
Olumsuz d.	,237***	3,57	-,189**	-2,78
Olumlu d.	-,095	-1,38	,061	0,87
Çeşitlilik	,121	1,89	-,100	-1,52
Yoğunluk	,169**	2,80	-,077	-1,24
R ²	,105		,055	
D. R ²	,091		,041	
F	7,582***		3,782**	

p<0,01 *p<0,001

Tablo 2'de görüldüğü gibi, ilk olarak iş odaklı duygusal emeğe ilişkin faktörlerin duygusal tükenmişliğe etkisi esas alınmıştır. Faktörlerin toplam varyansın %10'unu açıkladığı ve modelin p<0,001 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (R²=0,105 ve F=7,582). İş odaklı duygusal emeğe ilişkin faktörler tek tek incelendiğinde, olumsuz duyguları gizleme gerekliliğinin (β =0,237 ve p<0,001), yoğunluğa (β =0,169 ve p<0,001) nazaran duygusal tükenme üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Faktörler arasında duygusal tükenmeye etki gücü az olan olumlu duyguları gösterme gerekliliği ve sergilenen duyguların çeşitliliğine ilişkin beta katsayıları anlamlı bulunamamıştır. Bu faktörlerin tek başına ele alındığı korelasyon analizlerinde, olumlu duyguları gösterme gerekliliği ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak sergilenen duyguların çeşitliliği ve duygusal tükenme arasında 0,99 önem düzeyinde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ortaya çıkan bu farklılığın nedeni, iş odaklı duygusal emeğe ait diğer üç faktörün analize katılması sonrasında, çeşitlilik faktörünün etkisinin anlamsız hale gelecek düzeyde azalmış olmasıdır. Bu durum olumsuz duyguları gösterme gerekliliğinin ve duygu yoğunluğunun duygusal tükenmeyi daha fazla etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen veriler iş odaklı duygusal emek boyutlarının yalnızca ikisinin duygusal tükenmeye etkisinin güçlü ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak H_{1a} ve H_{1d} hipotezleri kabul edilirken H_{1b} ve H_{1c} hipotezi reddedilmektedir.

Duygusal tükenmeye ilişkin analiz sonuçlarına dayanarak olumsuz duyguları göstermeme gerekliliği ve sergilenen duyguların yoğunluğunun hemşirelerin duygusal tükenme düzeyleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca yapılan analiz sonunda hemşirelerin hastaları ile etkileşimleri sırasında sergiledikleri duygu çeşitliliğinin tek başına duygusal tükenme üzerinde etkiliyken diğer faktörlerle bir arada incelendiğinde etkisinin zayıfladığını görülmektedir. Bu durum hemşirelerin hastaları ile etkileşimleri sırasında olumsuz duygularını saklama çabaları ile sahip oldukları duyguların yoğunluğunun duygusal tükenmişlikleri üzerindeki olumsuz etkisinin duygu çeşitliliğinin etkisinden daha güçlü olmasından kaynaklanmaktadır.

İş odaklı duygusal emeğe ilişkin faktörlerin mesleki bağlılığa etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre faktörlerin toplam varyansın %5,5'ini açıkladığı ve modelin $p < 0,01$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = 0,055$ ve $F = 3,782$). İş odaklı duygusal emeğe ilişkin faktörler tek tek incelendiğinde, olumsuz duyguları gizleme gerekliliğinin ($\beta = 0,189$ ve $p < 0,01$) mesleki bağlılığa anlamlı etkisi olan tek faktör olduğu görülmektedir. Faktörlerin tek başına ele alındığı korelasyon analizlerinde sergilenen duyguların çeşitliliği ve mesleki bağlılık arasında 0,99 önem düzeyinde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizi sonucu ortaya çıkan bu farklılık, iş odaklı duygusal emeğe ait diğer üç faktörün analize katılması sonrasında, çeşitlilik faktörünün etkisinin anlamsız hale gelecek düzeyde azalmış olmasından kaynaklanmaktadır. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda H_{2a} hipotezi kabul edilirken H_{2b} , H_{2c} ve H_{2d} hipotezleri reddedilmektedir.

Analiz sonuçları doğrultusunda hemşirelerin hastaları ile etkileşimleri sırasında sahip oldukları olumsuz duyguları gizleme çabalarının neden olduğu duygusal yorgunluğun mesleklerine olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Ancak hemşirelerin hastalarına karşı sergilemek zorunda oldukları olumlu duygu gösterimlerinin, bu duyguların çeşitliliğinin ve yoğunluğunun mesleki bağlılığa anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum hemşirelik mesleğinin toplum nazarındaki algısı sebebiyle hemşirelerin gösterdikleri bu çabayı çalıştıkları kurumun aksine mesleklerinin gereği olarak değerlendirmelerinden kaynaklanabilir. Buna karşın özel ve iş yaşamında karşılaştıkları zorluklar ve sıkıntılar sonucunda ortaya çıkan olumsuz duygularını saklama zorunluluğu diğer faktörlere nazaran hemşirleri olumsuz açıdan daha fazla etkilemekte ve mesleklerine olan bağlılıklarının azalmasına neden olabilmektedir.

Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süreleri, etkileşim süreleri ve etkileşim halinde oldukları hasta grupları kontrol değişkeni olarak alınmış ve bu değişkenler açısından katılımcıların iş odaklı duygusal emekleri, duygusal tükenmişlikleri ve mesleğe bağlılıkları tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre şunları söylemek mümkündür: Cinsiyet değişkeni açısından araştırmaya katılan hemşirelerin sergiledikleri duyguların çeşitliliği $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı ölçüde farklılık göstermektedir. Sergilenen duyguların çeşitliliğine yönelik ortalamalar dikkate alındığında kadınların çeşitlilik ortalamalarının erkeklerle nazaran daha fazla olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla kadınların erkeklerle nazaran hastaları ile etkileşimleri sırasında sergiledikleri duygu çeşitliliğinin daha fazla olduğu söylenebilir. Bu durum kadınların erkeklerle nazaran bir duygudan başka bir duyguya daha kolay geçmesinden kaynaklanabilir.

Çalışma süresi değişkeni açısından araştırmaya katılan hemşirelerin duygusal tükenmişlikleri ve duyarsızlaşmalarının ilişkin değerlendirmeleri $p < 0,05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ölçütte farklılık göstermektedir. Çalışma süresi değişkeni açısından varyans analizi sonucunda ortalamalar arasında anlamlı fark olması nedeniyle önce fark olan faktörlerin ortalamaları incelenmiş, daha sonra da farkın

kaynağını tespit etmek amacıyla LSD testinden yararlanılmıştır. LSD testi verilerine göre; duygusal tükenmeye ilişkin farklılığın 11 ile 15 yıldır mesleğini yürüten hemşirelerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. 11 ile 15 yıl arası çalışan hemşirelerin duygusal tükenme düzeylerine ilişkin ortalamalarının, 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 15 yıldan fazla süredir çalışanlara oranla daha yüksektir. Bu verilere dayanarak, uzun süredir hemşirelik mesleğini yapan hemşirelerin meslekte yeni olanlara nazaran duygusal tükenmeyi daha fazla yaşadıkları söylenebilir. Bu durum yıllar geçtikçe hemşirelerin mesleklerine karşı sahip oldukları heyecan ve isteklerinin azalmasından, yaşanmışlıkların verdiği yorgunluktan kaynaklanabilir.

Hasta grubu değişkeni açısından araştırmaya katılan hemşirelerin mesleki bağlılık ve olumlu duyguları gösterme gerekliliği boyutuna ilişkin ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre hasta grubu değişkeni açısından araştırmaya katılan hemşirelerin olumlu duyguları gösterme ve mesleki bağlılıklarına ilişkin değerlendirmeleri $p < 0,05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir farklılık göstermektedir. Farklılığı tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre; mesleki bağlılığa ilişkin farklılığın çocuklarla ilgilenen hemşirelerin tüm hasta grupları (hepsi) ile ilgilenen hemşirelerden farklılaşmasından kaynaklanmaktadır. Çocuklarla ilgilenen hemşirelerin ortalaması, genel olarak tüm hasta grupları ile ilgilenen hemşirelerin ortalamasından daha fazladır. Analiz sonuçlarına dayanarak, çocuk hastalarla ilgilenen hemşirelerin tüm hasta grupları ile ilgilenen hemşirelerden mesleki bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Hemşirelerin çocuk hastalarla etkileşimleri sırasında hastaları ile duygusal bir bağ kurabilmeleri ve onlar için faydalı oldukları düşünmeleri mesleklerine olan bağlılıkları artırabilir. Olumlu duyguları gösterme gerekliliğine ait ortalamalar arasındaki farklılık ise erkek hastalarla ilgilenen hemşirelerden kaynaklanmaktadır. Erkek hastalarla ilgilenen hemşirelerin olumlu duygu gösterimlerine ilişkin ortalamalarının, kadın hastalar, çocuk hastalar ve tüm hasta grubu ile ilgilenen hemşirelerin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Analize ilişkin bulgular doğrultusunda erkek hastalarla ilgilenen hemşirelerin olumlu duyguları gösterme gerekliliklerinin diğer hasta grupları ile ilgilenen hemşirelere nazaran daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum hemşirelerin erkek hastalar ile etkileşimlerinde, kadın ve çocuklarla olan etkileşimleri sırasında kurdukları duygusal ilişkiyi kuramamalarından kaynaklanabilir. Çünkü toplumun genelinde kadın ve çocukların merhamete, sevgiye ve ilgiye daha fazla ihtiyacı olduğu algısı vardır. Bu algıya sahip hemşireler kadın ve çocuklara sergilemeleri gereken duygular için bu nedenle zorlanmayabilir, ancak erkek hastalar için gösterecekleri duygusal emek için daha fazla çabalayabilir.

5. Sonuç

Çalışmamızın araştırma kısmında gerçekleştirilen analizler ışığında hemşirelerin hastaları ile etkileşimleri sırasında çalıştıkları kurumun ve toplumun kendilerinden bekledikleri davranış şekilleri ve duygu gösterimlerinin duygusal tükenmişlik yaşamalarında etkili olduğu ve zamanla mesleklerine olan bağlılıklarını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Toplumun değer verdiği ve saygı duyduğu hemşirelik zor ve stresli bir meslektir. İnsan sağlığı gibi önemli bir amaca hizmet eden hemşirelerin mesleklerinin amacına uygun olarak büyük bir özveri ile çalıştıkları bilinmektedir. Ancak insanlarla birebir etkileşimi gerektirmesi bakımından hemşirelik, fiziksel yorgunluğun yanında duygusal yorgunluğun yaşanmasına da neden olmaktadır. Sürekli insanlar ile etkileşim halindeki hemşireler hastalarının memnuniyeti için yalnızca fiziksel bir performans sergilememekte

aynı zamanda sergilediği duygular ile hastaların kendilerini iyi hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Fakat sergilenen bu duygusal performans hemşireler için zor ve stresli bir süreçtir.

Özel hayatında kendine ait bir duygu dünyasına sahip olan hemşirelerin iş ortamında kendi duygularından bağımsız bir şekilde onlardan beklenen duygulara programlanıp sadece bu duyguları yaşaması mümkün değildir. Hastaları ile etkileşimleri sırasında sergilemesi beklenen duygulara sayet sahip değillerse ya bu duyguları yaşamak için içsel bir çaba gösterecek ya da o duyguya uygun bir maske takarak hissettiğinden farklı bir duyguyu sergileyeceklerdir. Öfke ve üzüntü gibi sahip oldukları olumsuz duyguları bastırarak bu olumsuz duygular yerine olumlu duyguları koymaya çalışacaklardır. Tüm bu duygusal performans ise oldukça güç ve duygusal açıdan yorucudur. Dolayısıyla hem çalışanın hem de çalıştığı kurumun bu süreci en az zararla geçirebilmesi için çeşitli önemlerin alınması gerekmektedir. Öncelikle kurumun çalışanına değer verdiğini ve ona güvendiğini göstermesi çalışanların duygusal emeğin yaratacağı olumsuzluklarla başa çıkmasını kolaylaştırabilir. Çünkü böyle bir desteğin ve güvenin varlığı bireyin özgüvenini artırıp duygusal açıdan rahatlamasını sağlayacaktır. Tam tersine kurumun desteğini hissetmeyen çalışanın kendini yalnız ve güçsüz hissetmesi mesleğine ve çalıştığı kuruma karşı bağlılığının azalması ile sonuçlanacaktır. Buna bağlı olarak işini yaparken istekli olmayacaktır. Yine kurumun desteğinin yanında, bireyin sahip olduğu mesleğin öneminin ve mesleğin gereklerini yerine getirirken başarılı olduğunun vurgulanması kendisini mesleği için yeterli görmesine ve mesleklerine olan bağlılıklarının artmasına neden olabilir. Örneğin işinde başarı gösteren çalışanların iş ortamında takdir görmesi veya ödüllendirilmesi çalışanı duygusal açıdan güçlendirecektir. Ayrıca yönetimlerin çalışanlarına iyi bir çalışma ortamı sağlamaları, ödüllendirmede ve ücrette adil davranmaları, çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkân tanımaları ve zaman zaman çalışanların psikolojik olarak rahatlamalarını sağlayacak etkinliklere yer vermeleri gibi imkanlar da çalışanların duygusal emek gösterimlerinin olumsuz etkilerini azaltmasına ve duygusal tükenmişlik yaşamalarının önlenmesine yardımcı olabilir.

Tüm bu önlemlerin yanında çalışanların da bireysel açıdan bazı önlemler alması gerekebilir. Öncelikle çalışacakları işi seçerken bu işin üstesinden gelip gelemeyeceklerin emin olmaları gerekmektedir. Çünkü insanlarla uzun süre etkileşim içinde olmak ve onları bu etkileşim boyunca memnun edebilmek belirli bir beceri gerektirmektedir. Bunun dışında duygusal emek gösteren çalışanların iş ortamında yaşadıkları gerginlikten uzaklaşmalarına yardımcı olacak etkinliklere katılmaları rahatlamalarına ve streslerinin azaltmasına yardımcı olabilir.

Kaynaklar

- Best, R. G., Downey, R. G., and Jones, R. G. (1997). "Incumbent Perceptions of emotional work requirements". Paper Presented at the 12th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St.Louis, Missouri.
- Blau, G. J. (1985). "The Measurement and Prediction of Career Commitment". *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Brotheridge, C.M., Grandey, A. G. (2002). "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work", *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C.M., Lee, R. T., (1998), "On The Dimensionality of Emotional Labor: Development and Validation of The Emotional Labour Scale", Paper Present at the First Conference on Emotions in Organizational Life, San Diego.
- Cordes, C.L., Dougherty, T.W. (1993). "A Review and An Integration of Research on Job Burnout". *The Academy of Management Review*, 4 (18), 621-656.

- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., Gosserand, R. H. (2005). "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- French, R., Rayner, C., Rees G. and Rumbles, S. (2008). *Organizational Behaviour*, Chishester, UK, Jonh Wiley & Sons.
- Hartel, C. E. J., Zerbe, W. J. and Ashkanasy, N. M. (2005). *Emotions in Organizational Behavior*. London: Lawrence Erlbaum.
- Maslach, C., Jackson, S.E., (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Matthewman, L., Rose, A., Hetherington, A. (2009). *Work Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Meyer, J. P., Allen, N.J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extensions and tests of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Morris, A. J., Feldman, D.C. (1996). "The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor". *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.

ÖRGÜTSEL İMAJIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MESLEKİ BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK VAKIF ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Fatma İnce

Mersin Üniversitesi

fatma_ince@yahoo.com

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel imajın örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışmanın ikincil amacı ise kar amacı gütmeyen bir işletme çalışanlarının örgütsel imaj, örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık algılamalarına yönelik düzeyleri belirlemektir. Bu amaca yönelik olarak araştırmaya katılmayı kabul eden bir vakfın çalışanlarına tam sayım metodu uygulanarak 80 anket gerçekleştirilmiştir. Yapılan anket sonucunda örgütsel imaj ve alt boyutlarının, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile mesleki bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı olduğuna dair kurulan modeller geçerli bulunmuştur. Araştırmaya göre değişkenler arasında anlamlı ilişkiler yer almaktadır bu ilişkilerden hareketle örgütsel imajın alt boyutlarından yenilikçilik, performans ve sosyal sorumluluk örgütsel bağlılık üzerinde (R2: 448) ve alt boyutları üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Ayrıca örgütsel imaj mesleki bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir (R2: 573).

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İmaj, Örgütsel Bağlılık, Mesleki Bağlılık, Vakıf

1. Giriş

Bu çalışmada çalışanların örgütsel algılamalarına yönelik üç temel değişken konu olarak belirlenmiştir. Bu değişkenler örgütsel imaj, örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılıktır. Çalışmanın amacı örgütsel imaj algısının örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık üzerindeki etkisini belirlemektir. Örgütsel imajın örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkileri olacağı düşünülmektedir (Hatch, 1997). Örgütsel imajla ilgili literatür incelendiğinde öğrenciler (Cerit, 2006), şirketler (Erdoğan vd., 2006), sağlık işletmeleri (Aksoy ve Bayramoğlu, 2012) üzerinde yapılan çeşitli araştırmalar olduğu ancak vakıf işletmeleri üzerinde durulmadığı görülmektedir.

Örgüt çalışanlarının diğer insanların örgütü nasıl gördüklerine yönelik inançları şeklinde tanımlanan (Dutton ve Dukerich, 1991) örgütsel imaj, örgütten ve çevreden alınan mesajların birikimi sonucu hedef kitlenin örgüt hakkında oluşturduğu resim olarak nitelendirilmektedir (Wilson, 2001). Yenilikçilik, güvenilirlik, performans ve sosyal sorumluluk olmak üzere genel olarak dört alt boyutta ele alınmaktadır. Bu nedenle çalışmada 7 ifade yenilikçilik, 7 ifade güvenilirlik, 5 ifade performans ve 5 ifade sosyal sorumluluk olmak üzere toplam 24 ifade ile ölçüm yapılmıştır. Örgütsel imajın olumlu katkı sağlayabileceği örgütsel çıktılardan örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık çalışmanın bağımlı değişkenleri olarak ele alınmıştır.

Örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba harcamak ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanan örgütsel bağlılık genellikle duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutta ele alınmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Çalışanların duygusal olarak kendi tercihleriyle işletmede kalma arzusu, çalışanların maliyet düşüncesiyle işletmede kalma arzusu ve son olarak da çalışanların ahlaki değerler nedeniyle işletmede kalma arzusu

olarak bilinen bu alt boyutlar örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde entelektüel sermayesiyle katkı sağlayan çalışanların bağlılık duygusunu açıklamak için kullanılmaktadır. Örgüte hissedilen bağlılık dışında mesleğe hissedilen bağlılıktan da söz edilebilir. Bireylerin bir işe ya da kariye önem vermesi olarak tanımlanan mesleki bağlılık (Morrow, 1993) profesyonel bağlılık olarak da bilinmekte ve mesleki hedef, norm ve ilkelere duyulan bağlılık olarak nitelendirilmektedir (Wallace, 1993). Çalışmada Örgütsel bağlılık alt boyutları her biri 6 ifade olmak üzere toplam 18 ifade ile mesleki bağlılık değişkeni ise 5 ifade ile ölçülmüştür. Bağımsız değişken olarak ele alınan örgütsel imaj ve alt boyutlarının bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile mesleki bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışma da değişkenler arası ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizinden, etkileri belirlemek için regresyon analizinden faydalanılmıştır.

2. Metodoloji

Araştırmanın örneklemini, veri toplama araçları, amacı, hipotezleri ve modeli bu bölümde sunulmuştur.

2.1. Araştırmanın Örneklemini

Araştırma 1980'lerde kurulan bir vakfın çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Tam sayım metodu ile ulaşılan 80 vakıf çalışanına anket çalışması yapılmıştır.

2.2. Veri Toplama Araçları

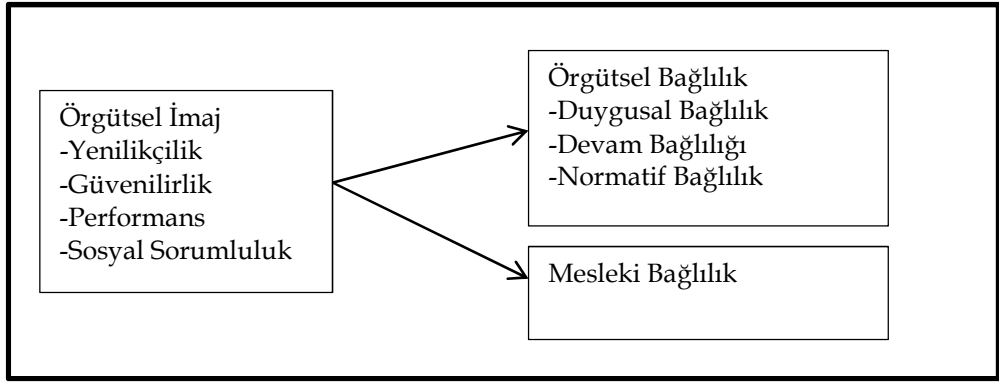
Kullanılan anket formunda öncelikle örgütsel imaj 24 ifadeyle ölçülmüştür. Gray ve Balmer (1998) tarafından geliştirilen ve Türkiye'de Cerit (2006), Aksoy ve Bayramoğlu (2008) gibi yazarlar tarafından kullanılan bu ifadeler, yenilikçilik (7 ifade), güvenilirlik (7 ifade), performans (5 ifade) ve sosyal sorumluluk (5 ifade) olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Ankette daha sonra 12 ifadeyle örgütsel bağlılığa yer verilmiştir. Özdevicioğlu (2003) tarafından kullanılan ve genel kabul gören haliyle ölçek duygusal bağlılık (6 ifade), devam bağlılığı (6 ifade) ve normatif bağlılık (6 ifade) olmak üzere 3 boyutta ele alınmıştır. Son olarak mesleki bağlılık Tak ve Çiftçioğlu (2008) tarafından yapılan çalışmadan özetle 5 ifadeyle tek boyutta kullanılmıştır. İfadelerin ardından çalışanların bireysel farklılıklarını ölçmek amacıyla demografik faktörlere yer verilmiştir. 5'li likert ölçeği kullanılarak yapılan ölçümde 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum şeklinde yer almıştır. Örgütsel imaj ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı ,953 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık ve Mesleki bağlılığın Cronbach's Alpha değeri ise sırasıyla ,525 ve ,709 olarak tespit edilmiştir.

2.3. Araştırmanın Amacı, Hipotezleri ve Modeli

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel imaj algılamalarının onların örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılıklarını etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda literatürden hareketle değişkenler boyutunda iki temel hipotez oluşturulmuş, alt boyutlara bu hipotezlerin altında yer verilmiştir. Temel hipotezler:

H1: Örgütsel imaj örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahiptir.

H2: Örgütsel imaj mesleki bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahiptir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3. Bulgular

Katılımcılara ve değişkenlere ait bulgular ilgili tablolar yardımıyla bu bölümde sunulmuştur.

3.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların %50'si erkek, %45'i bayandır, 3 kişi bu soruyu yanıtlamamıştır. Katılımcıların %55'i 18-25 yaş arasında %55'i üniversite mezunu, %60'ı bekar ve %45'i 2-5 yıl arasında görev yapmaktadır. Gelir durumu açısından çoğunluk 1000-1999 tl arasında (%95) yer almaktadır. Vakfın ürünlerinden satın alıp evde tüketip tüketmediklerine dair sorulan soruya %95 evet cevabı verilmiştir. Çalışılan birim sorusuna idari (%10), finans (%15), muhasebe (%15)ve diğer (%60) yanıtları verilmiştir.

3.2. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular

Örgütsel imaj, örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık ölçeklerine ilişkin ortalama, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri

Değişken	Ortalama	Std. Sapma	Varyans
Örgütsel İmaj	4,6807	,40117	,161
-Yenilikçilik	4,5643	,53496	,286
-Güvenilirlik	4,6786	,49565	,246
-Performans	4,7000	,40000	,160
-Sosyal Sorumluluk	4,7800	,34215	,117
Örgütsel Bağlılık	3,4933	,20838	,043
-Duygusal Bağlılık	3,1467	,27424	,075
-Devam Bağlılığı	3,2250	,33659	,113
-Normatif Bağlılık	4,1083	,41176	,170
Mesleki Bağlılık	4,0400	,66630	,444

Ölçekte yer alan ifadelerle verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında en küçük değer 3,1467 ile duygusal bağlılıkta, en büyük değerin ise 4,7800 ile sosyal sorumlulukta olduğu görülmektedir. Ortalama merkez eğilim ölçüsü olan standart sapmaya bakıldığında en büyük değer ,66630 ile mesleki bağlılıkta yer almıştır buna bağlı olarak değişkenin varyansı en büyük değer olan ,444 olarak hesaplanmıştır. Değişkenlere ait korelasyon değerleri ise Tablo 2’de görüldüğü gibidir.

Tablo 2: Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Örgütsel İmaj	1									
-Yenilikçilik	,991**	1								
-Güvenilirlik	,935**	,935**	1							
-Performans	,910**	,906**	,875**	1						
-Sosyal Sorumluluk	,915**	,891**	,938**	,927**	1					
Örgütsel Bağlılık	,288**	,352**	,333**	,430**		1				
-Duygusal Bağlılık	-,313**	-,320**	-,385**	-,419**	,295**	,058	1			
-Devam Bağlılığı	,010	,078	,177	,217	-,371**	,661**	-,355**	1		
-Normatif Bağlılık	,685**	,705**	,649**	,727**	,146	,711**	-,136	,172	1	
Mesleki Bağlılık	,615**	,628**	,624**	,736**	,608**	,243	-,514**	,194	,518**	1

(*: 0,05; **:0,01)

Korelasyon tablosuna bakıldığında örgütsel imajın, örgütsel bağlılık ($r:288^{**}$) ve mesleki bağlılık ($r:615^{**}$) ile %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca alt boyutlar açısından bakıldığında örgütsel imajın devam bağlılığı hariç tüm değişkenlerle, örgütsel bağlılığın diğer tüm değişkenlerle ve mesleki bağlılığın devam bağlılığı hariç tüm değişkenlerle ilişkisi olduğu görülmektedir.

3.3. Örgütsel İmajın Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Araştırmada örgütsel imaj ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile mesleki bağlılık üzerinde etkiye sahip olup olmadığını anlamak için regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3’te görülmektedir.

Tablo 3: Örgütsel İmaj Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

	Beta	t	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin St.Hatası	F	Sig.
Model			,669	,448	,418	,15892	15,208	,000
Yenilikçilik	,886	2,508						
Performans	,720	3,161						
S. Sorumluluk	-,724	-3,909						

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Örgütsel imajın alt boyutlarından güvenilirliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamıştır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşan örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel imajın etkisine bakmak için oluşturulan regresyon modellerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Örgütsel İmaj Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

	Beta	t	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin St.Hatası	F	Sig.
Model			,346	,119	,072	,26412	2, 543	0,046
Yenilikçilik	1,239	2,777						
S. Sorumluluk	,487	2,080						

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Örgütsel imajın alt boyutlarından güvenilirlik ve performansın duygusal bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı ancak negatif yönlü olarak belirlenmiştir.

Tablo 5: Örgütsel İmaj Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

	Beta	t	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin St.Hatası	F	Sig.
Model			,532	,283	,245	,29251	7,401	,000
Performans	,598	2,304						

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Yenilikçilik ve güvenilirlik alt boyutunun devam bağlılığı üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamıştır ayrıca sosyal sorumluluk alt boyutu anlamlı negatif etkiye sahip çıkmıştır.

Tablo 6: Örgütsel İmaj Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

	Beta	t	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin St.Hatası	F	Sig.
Model							26,251	,000
Performans	1,162	5,870	,764	,583	,561	,27279		

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Yenilikçilik ve güvenilirlik alt boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamıştır. Sosyal sorumluluk alt boyutu ise negatif etkiye sahip bulunmuştur. Örgütsel imaj ve alt boyutlarının çalışmanın diğer bağımlı değişkeni olan mesleki bağlılık üzerindeki etkisine bakıldığında modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Örgütsel İmaj Alt Boyutlarının Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

	Beta	t	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin St.Hatası	F	Sig.
Model			,757	,573	,550	,44706	25,120	,000
Yenilikçilik	1,630	5,246						

Bağımlı Değişken: Mesleki Bağlılık

Örgütsel imajın alt boyutlarından sosyal sorumluluk ve performansın mesleki bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamış, güvenilirlik alt boyutu anlamlı ancak negatif etkiye sahip çıkmıştır.

Regresyon modellerinin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında p değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu için modellerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve geçerli birer model oldukları görülmektedir. Buradan hareketle araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin regresyon sonuçlara bakıldığında bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı şekilde etkili olduğu ancak alt boyutların tamamında bu etkinin görülmediği tespit edilmiştir.

4. Sonuç

Örgütün yenilikçi, güvenilir ve sosyal sorumluluk konularında katılımcı olmasına dair algılamalardan oluşan örgütsel imaj konusu çalışanların örgütsel algılamaları üzerinde etkili olabileceği düşüncesiyle temel değişken olarak ele alınmıştır. Hem mesleki hem de örgüte dair bağlılık algılaması üzerinde imaj göstergelerinin etkisini tespit etmek amacıyla bu çalışma yapılmıştır. İşletme misyonu açısından kar amacı güden işletmelerden farklı bir örgütte yer alan vakıf çalışanlarının örgütsel imajdan etkilendiği görülmektedir. Bu sonuç farklı işletme türlerinde yapılacak derinlemesine araştırmalarla pekiştirilebilir. Örneklem kapsamında örgütün çalışanlara yansıyan imajının çalışanların bağlılık algılarına etkili olduğu söylenebilir. Bu sonuç farklı çevresel değişkenlerden etkilenen işletmelerin dış çevre grupları üzerinde olumlu etki bırakma çalışmalarının yanı sıra iç çevre faktörleri üzerinde de durması gerektiğini göstermektedir. Çalışma vakıf çalışanlarını ve yalnızca bir işletmeyi içermesi, ele alınan ölçüm araçları gibi bazı kısıtlara sahiptir. Bu nedenle farklı ölçeklerle farklı kitleler üzerinde yapılacak araştırmalar örgütsel imajın farklı etkilerini göstermek açısından faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Aksoy R. ve Vecdi B. (2008). "Sağlık İşletmeleri için Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri", Z.K.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (7), ss: 85-96.
- Carpender, D. (2014). Reputation and Power: Organizational image and Pharmaceutical Regulation at the FDA, Princeton University Press, USA.
- Cerit, Y. (2006). "Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Üniversitelerin Örgütsel İmaj Düzeyine İlişkin Algıları", Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Yaz, 47, ss: 343-365.
- Dutton, J. and Dukerich, J. (1991). "Keeping an Eye on The Mirror", Academy of Management Review, 34, pp: 517-554.
- Erdoğan, B.Z., vd., (2006). "Kurumsal İmajı Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma", D.U.Sosyal Bilimler Dergisi, 15, Ağustos, ss: 55-76.
- Gray, E and John B. (1998). "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", Long Range Planning, 31 (5), pp: 685-692.
- Hatch, M. (1997). "Relations Between Organizational Culture, Identity and Image", European Journal of Marketing, 31 (5), pp: 356-365.
- Özdevecioğlu, M. (2003), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", D.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18 (2), ss: 113-130.
- Tak, B. ve Aydem Ç. (2008), "Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", A.Ü. SBF Dergisi, 63 (4), ss: 155-178.
- Wallace, J. E. (1993), "Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible", Journal of Vocational Behaviour, 43, pp: 333-349.

LİDER YÖNETİCİNİN DEĞİŞİME YÖNELİK DAVRANIŞ TARZI KAPSAMINDA ÇALIŞANLARIN İŞE OLAN BAĞLILIKLARI: BEYAZ VE MAVİ YAKALI ÇALIŞAN PERSPEKTİFİ

Yrd. Doç. Dr. Zehra Nuray Nişancı
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi
zehranuray.nisanci@ikc.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Evrim Mayatürk Akyol
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi
evrim.akyol@ikc.edu.tr

Doç. Dr. Nezh Metin Özmutaf
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi
nezih.metin.ozmutaf@ikc.edu.tr

ÖZET

Araştırmanın temel amacı; reklamcılık sektöründe çalışan beyaz ve mavi yakalı personelin, iş yerlerinde yaşanan değişim süreçlerinde lider yönetici özellikleri kapsamında işe olan bağlılıklarının belirlenmesidir. Bu kapsamda hazırlanan anket formu, İzmir ilinde reklamcılık sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde çalışan 179 bireye (96 beyaz yakalı ve 83 mavi yakalı) Mayıs 2014-Ağustos 2014 tarihleri arasında uygulanmıştır. Genel olarak; iş yerinde yaşanan değişim süreçlerinde “etkileyici ve geliştirici lider yönetici özellikleri”nin beyaz yakalı çalışanlar açısından daha fazla önemsendiği, diğer taraftan iş yerinde yaşanan değişim süreçlerinde “motive edici lider yönetici özellikleri”nin beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar açısından farksız olarak algılandığı belirlenmiştir. Ayrıca iş yerinde yaşanan değişim süreçlerinde görev türü kapsamında “Etkileyici ve Geliştirici Lider Yönetici Özelliği” ile “Motive Edici Lider Yönetici Özelliği” arasında pozitif bir ilişki görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Lider yönetici, değişim, işe bağlılık, beyaz ve mavi yakalılar, reklamcılık sektörü*

1. Giriş

Rekabetin yoğunlaştığı ve dayandığı noktaların farklılaştığı günümüzde, örgütlerin değişime duyarsız kalması mümkün olmamaktadır. Bu bağlamda örgütlerde değişim kültürünün oluşturulmasında liderlik vasfı taşıyan yöneticilere önemli bir sorumluluk düşmektedir.

Liderlik genel anlamda, amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneği olup; her lider, yönetici olmadığı gibi; her yönetici de lider değildir (Robbins ve Judge, 2013: 376). Bu durumda beklenen, “yöneticilerin, liderlik özelliklerine sahip olmaları” (Koçel, 2013: 569), lider yönetici olmalarıdır. Diğer bir deyişle örgütler, hem yöneticilere hem de liderlere gereksinim duyarlar (Çırpan, 1999: 1).

Lider yöneticilerin taşıyabileceği önemli bir özellik, değişime açık olmaktır. Bu doğrultuda değişim, planlı veya plansız bir biçimde; herhangi bir sistemin (organizma, kişi veya örgüt), bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Akat vd., 1997: 329). Kişisel ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde ele alınabilecek özellikler gösteren (Şimşek ve Çelik, 2011: 305) değişim, mevcut durumdaki imkânları değiştirmektedir ve mevcut durumdan memnun olan kişiler, geleceklerinden endişe duymaya başlayacaklardır. Dolayısıyla değişim liderlerinin bu durumu önceden

sezerek önlem almaları önem taşımaktadır (Saylı ve Tüfekci, 2008: 197). Bu bağlamda literatürde liderlerin değişime yönelik duruşunu inceleyen farklı kaynaklar da bulunmaktadır (Drucker, 2014; Barutçugil, 2014; Tunçer, 2011; Murat ve Açıkgoz, 2008; Kavanagh ve Ashkanasy, 2006; Karp, 2006).

Liderlerin değişime yönelik olarak olumlu bir tutum sergilemesi, çalışanların ve dolayısıyla örgütün de olumlu sonuçlara ulaşmasını sağlayabilecektir. Zira çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütlerin verimlilik ve etkinliğine yansıdığı, insanların sahip olduğu bilgi ve becerilerden yararlanmanın önemsendiği günümüzde liderlik; basit bir ilişkiden daha karmaşık hale gelmiştir (Ünal, 2012: 298). Bu tarz bir liderlik anlayışı; örgütsel amaçların başarılması, çalışanların güçlendirilmesi ve onlarda bağlılık oluşturulması bakımından kritik önem arz etmektedir (Saylı ve Tüfekci, 2008). Söz konusu bağlılık, çalışanların gerek çalıştıkları örgüte gerekse yaptıkları işe yöneliktir. Bu bağlamda çalışmamızın odaklandığı değişken olarak işe bağlılık, iş görenin işini benimseme derecesidir (Yüksel, 2003: 215) ve insanların psikolojik olarak işleriyle özdeşleşme derecesini ölçmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 76). İşe bağlılığı ve işe bağlılığın iş tatmini, örgütsel bağlılık, kararlara katılım gibi farklı değişkenlerle ilişkisini ele alan çalışmalar bulunmakla birlikte (Ruh vd., 1975; Saleh ve Hosek, 1976; Rabinowitz vd., 1977; Reitz ve Jewell, 1979; Ergenç, 1983; Blau, 1986; Paullay vd., 1994; Wegge vd., 2007; Kuruüzüm vd., 2010); işe bağlılığın değişime yönelik lider davranış ve özellikleri ile ilişkisini inceleyen araştırmalara rastlanmamıştır. Söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin analiz edilmesini amaçlayan çalışmamız ile literatüre bu bağlamda bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

2. Araştırma

2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; reklamcılık sektöründe çalışan beyaz ve mavi yakalı personelin, iş yerinde yaşanan değişim süreçlerinde lider yönetici özellikleri kapsamında işe olan bağlılıklarının ve ilişkiselliklerinin belirlenmesidir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma için hazırlanan anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan yaş, eğitim durumu, görev türü (beyaz yakalı çalışan ve mavi yakalı çalışan), işteki çalışma süresi ve çalışanı etkileyen değişim türleri kapsamında 5 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde değişim süreçlerine yönelik lider yönetici özelliklerinin çalışanların işe bağlılığı üzerindeki etkisi kapsamında 12 önerme yer almıştır. Önermelere istatistiksel değerlendirmeler için 5'li Likert ölçeği doğrultusunda kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, ne katılıyorum ne katılmıyorum için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değeri verilmiştir. 12 önerme faktör analizi sonucu iki faktör altında toplanmıştır.

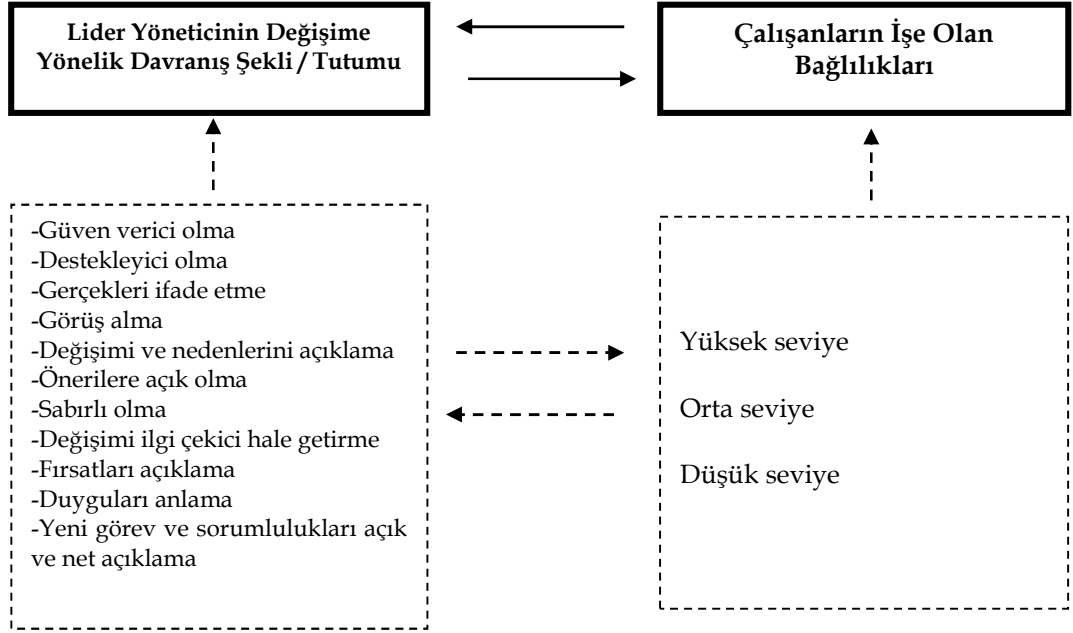
2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket formu, İzmir ili kapsamında yer alan reklamcılık firmaları çerçevesinde yüz yüze anket yöntemi ve e-mail yoluyla Mayıs 2014-Ağustos 2014 tarihleri arasında uygulanmıştır. Geri dönüşü alınan anketlerin sayısı 179 olup; geri dönüş oranı ise %81'dir.

Araştırmada istatistiksel analizler için SPSS yazılımı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında faktör analizi, bağımsız iki örnek t testi ve korelasyon analizi yapılmıştır.

2.4. Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırmanın teorik modeli, lider yöneticinin değişime yönelik davranış şekli / tutumu ile çalışanların işe olan bağlılıkları arasında ilişki olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur (Şekil 1).



Şekil 1: Araştırmanın Teorik Modeli

2.5. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Görev türü kapsamında kişileri etkileyen değişim türleri arasında farklılık vardır.

H₂: İş yerinde yaşanan değişim süreçlerinde görev türüne göre “etkileyici ve geliştirici lider yönetici özellikleri” açısından farklılık vardır.

H₃: İş yerinde yaşanan değişim süreçlerinde görev türüne göre “motive edici lider yönetici özellikleri” açısından farklılık vardır.

H₄: İş yerinde yaşanan değişim süreçlerinde görev türü kapsamında “Etkileyici ve Geliştirici Lider Yönetici Özelliği” ile “Motive Edici Lider Yönetici Özelliği” arasında pozitif bir ilişki vardır (genel, beyaz yakalı, mavi yakalı kapsamında).

2.6. Bulgular

2.6.1. Sosyo-Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan bireylerin genel olarak sosyo-demografik durumlarına ve kişiyi işinde en fazla etkileyen değişim tiplerine yönelik bulgular yer almaktadır.

Ankete katılanların (n=179) genel yaş (min-max=18-63) ortalaması ve standart sapması $33,0 \pm 9,41$ 'dir. Ankete katılan **beyaz yakalıların** (n=96) yaş ortalaması ve standart sapması $33,2 \pm 9,3$ ve **mavi yakalıların** (n=83) yaş ortalaması ve standart sapması $32,7 \pm 9,17$ olarak belirlenmiştir. Çalışanların yaşları dengeli bir şekilde dağılım göstermiştir.

Bunun yanı sıra beyaz yakalılarda eğitim düzeyi üniversite ve lise, mavi yakalılarda ise ilk-orta ve lise düzeyinde yoğunlaşmıştır. Çalışma süresi yıl olarak her iki grup için de, 15 ve üstü kısmında ağırlıklıdır (Tablo 1).

Tablo 1: Yaş, Eğitim ve Çalışma Süresi Dağılımı

Görev Türü	Yaş	n	%	Kümülatif %
Beyaz Yakalı	<30	37	38,5	38,5
	30-39	32	33,3	71,8
	39>	27	28,2	100,0
	Toplam	96	100,0	
Mavi Yakalı	<30	31	37,3	37,3
	30-39	36	43,4	80,7
	39>	16	19,3	100,0
	Toplam	83	100,0	
	Eğitim Durumu	n	%	Kümülatif %
Beyaz Yakalı	İlk-orta	6	6,3	6,3
	Lise	34	35,4	41,7
	Üniversite	56	58,3	100,0
	Toplam	96	100,0	
Mavi Yakalı	İlk-orta	32	38,6	38,6
	Lise	38	45,7	84,3
	Üniversite	13	15,7	100,0
	Toplam	83	100,0	
	Çalışma Süresi	n	%	Kümülatif %
Beyaz Yakalı	5'den az	22	22,9	22,9
	5-9	16	16,7	39,6
	10-14	25	26,0	65,6
	15 ve üstü	33	34,4	100,0
	Toplam	96	100,0	
Mavi Yakalı	5'den az	21	25,3	25,3
	5-9	18	21,7	47,0
	10-14	19	22,9	69,9
	15 ve üstü	25	30,1	100,0
	Toplam	83	100,0	

“Çalışma yaşamında sizi etkileyen değişim türleri nelerdir?” sorusu için ilk üçe giren yanıtlar sırasıyla; “görev ve sorumluluk”, “yönetim şekli” ve “maaş” olmuştur. En az etkili olan değişim türleri arasında azalan bir sırayla “pazar”, “müşteri” ve “ürün / hizmet” yer almıştır. “İş”, “fiziksel ortam” ve “teknoloji” orta düzeyde etkilidir. Toplam 513 seçim yapılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2: Çalışma Yaşamında Kişiyi Etkileyen Değişim Türü

Değişim Türü	Tüm Yanıtlar Kapsamında		Her Bir Yanıt Kapsamında % (Evet Yüzdesi)
	n	%	
İş	66	12,9	37,7
Görev ve Sorumluluk	108	21,1	61,7
Yönetim Şekli	100	19,5	57,1
Teknoloji	39	7,6	22,3
Fiziksel Ortam	50	9,7	28,6
Maaş	99	19,3	56,6
Ürün / Hizmet	16	3,1	9,1
Müşteri	17	3,3	9,7
Pazar	18	3,5	10,3
Toplam	513	100	

Tablo 3’de yer alan sonuçlara göre beyaz ve mavi yakalı çalışan olma kapsamında değişim türleri arasında kişileri etkileme açısından anlamlı bir farklılık yoktur ($\chi^2=9,872$, $p=0,274$). Bu sonuca göre H_1 hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 3: Çalışma Yaşamında Kişiyi Etkileyen Değişim Türü

Değişim Türü		Görev Türü		Toplam
		Beyaz Yakalı	Mavi Yakalı	
İş	n	35	31	66
	%	6,8	6,0	12,8
Görev ve Sorumluluk	n	57	51	108
	%	11,1	9,9	21,0
Yönetim Şekli	n	59	41	100
	%	11,5	8,0	19,5
Teknoloji	n	29	10	39
	%	5,7	1,9	7,6
Fiziksel Ortam	n	26	24	50
	%	5,1	4,7	9,8
Maaş	n	53	46	99
	%	10,3	9,0	19,3
Ürün / Hizmet	n	7	9	16
	%	1,4	1,8	3,2
Müşteri	n	9	8	17
	%	1,7	1,6	3,3
Pazar	n	7	11	18
	%	1,4	2,1	3,5
Toplam	n	282	231	513
	%	55,0	45,0	100

2.6.2. Ölçüm Aracının Güvenilirliği

Anketin ikinci bölümünde yer alan 14 önermeye faktör analizi uygulanmış iki önerme araştırma dışında kalmıştır. Faktör analizi için temel bileşenler analizi tercih edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,884 bulunmuştur. Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi (H_0 : korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ($\chi^2_{153} = 1018,02$, $p=0.000$). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,930-0,845 değerleri arasında değişim göstermektedir. Bu üç sonuç kapsamında 12 önermeden oluşan yapı faktör analizine uygun bulunmuştur (Tablo 4). Faktör analizi sonucu oluşan 2 faktör, toplam varyansı % 58,784 oranında açıklamaktadır. Toplam varyansın, %32,596'sını birinci ve %26,187'sini ikinci önerme açıklamaktadır. Oluşan 2 faktörlük yeni yapının genel Cronbach Alfa değeri 0.904'tür. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek derecede açıkladığı belirlenmiştir. Diğer taraftan genel bazda, faktör ve madde bazında Cronbach Alfa değerleri de tutarlılık göstermektedir (Tablo 4). 12 önerme için genel soru ortalaması (item-means) 4,5 ve ortalama varyans 0.02'dir. İş yerinde yaşanan değişim süreçleri için faktörler incelendiğinde; F1 faktörünün yönetim açısından "etkileyici ve geliştirici lider yönetici özellikleri" ve F2 faktörünün "motive edici lider yönetici özellikleri" ağırlıklı önermeleri içerdiği belirlenmiştir (Tablo 4). İş yerinde yaşanan değişim süreçleri kapsamında 12 önermenin her biri, 4-5 arasında değer almıştır (Tablo 4).

Tablo 4: Faktör Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

İş yerinde yaşanan değişim süreçlerinde yöneticinin ... işe olan bağlılığımı yüksek tutar	Lider Yönetici Özelliği	Faktörler		Cronbach Alfa Skorları		$\bar{x} \pm s$ N=179
		F1	F2	Genel=0,904		
Güven verici olması	Etkileyici ve Geliştirici	,797	,151	,858	,875	4,7±,58
Destekleyici olması		,764	,215	,853		4,5±,67
Gerçekleri ifade etmesi		,725	,237	,857		4,6±,65
Görüşlerimi alması		,691	,368	,852		4,6±,67
Değişimi ve nedenlerini açıklaması		,669	,319	,859		4,4±,79
Önerilere açık olması		,614	,430	,858		4,6±,64
Sabırlı olması		,555	,487	,866		4,4±,77
Değişimi ilgi çekici hale getirmesi	Motive Edici	,087	,794	,790	,809	4,3±,91
Ne tür fırsatlar sunacağını açıklaması		,377	,721	,743		4,3±,92
Duygularımı anlama çabası		,278	,681	,768		4,3±,87
Yeni görev ve sorumlulukları açık ve net olarak açıklaması		,319	,673	,781		4,6±,66
Cesaretlendirici olması		,479	,539	,777		4,5±,76

2.6.3. Görev Türü Kapsamında Faktörlere Yönelik Bulgular

İş yerinde yaşanan değişim süreçlerinde görev türüne göre “etkileyici ve geliştirici lider yönetici özellikleri” açısından beyaz yakalı çalışanlar kapsamında anlamlı bir farklılık vardır (Tablo 5). H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Görev türüne göre “motive edici lider yönetici özellikleri” açısından anlamlı bir farklılık yoktur (Tablo 5). H₃ hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 5: Görev Türü ve Faktörler

Faktörler	Görev Türü	N	$\bar{x} \pm s$	Bağımsız İki Örnek t Testi	
				t	p
F1 (Etkileyici ve Geliştirici Lider Yönetici Özelliği)	Beyaz Yakalı	96	4,6±,34	2,746	0,007
	Mavi Yakalı	83	4,4±,65		
F2 (Motive Edici Lider Yönetici Özelliği)	Beyaz Yakalı	96	4,5±,49	1,682	0,094
	Mavi Yakalı	83	4,3±,74		

İş yerinde yaşanan değişim süreçlerinde “etkileyici ve geliştirici lider yönetici özelliği” ile “motive edici lider yönetici özelliği” arasında genel ve mavi yakalı çalışan açısından pozitif yönde güçlü; beyaz yakalı çalışan açısından orta seviyede bir ilişkililik / birlikte değişim ortaya çıkmıştır. İlişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır (Tablo 6). Bu sonuçlara göre genel, beyaz yakalı ve mavi yakalı kapsamında H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6: “Etkileyici ve Geliştirici Lider Yönetici Özelliği” ve “Motive Edici Lider Yönetici Özelliği” Kapsamında Korelasyon Analizi Bulguları

Görev Türü	Faktör	İstatistik	F2 (Motive Edici Lider Yönetici Özelliği)
Genel	F1 (Etkileyici ve Geliştirici Lider Yönetici Özelliği)	r	,714**
		p	,000
Beyaz Yakalı	F1 (Etkileyici ve Geliştirici Lider Yönetici Özelliği)	r	,585**
		p	,000
Mavi Yakalı	F1 (Etkileyici ve Geliştirici Lider Yönetici Özelliği)	r	,765**
		p	,000

3. Sonuç

Lider yöneticiler; değişimi iyi yönetebilen, gelişmelere açık ve kendini sürekli yenileyebilen, insanı ön planda tutan, güçlü bir kültüre sahip örgütler oluşturmalıdır. 21. yüzyılda etkin liderliğin ne olduğu; içinde bulunulan çevrenin ihtiyaçlarındaki değişimin ne derece iyi takip edilebildiği ve gayretlerin ne derece bu değişime uygun olarak yönlendirilebildiği ile bağlantılıdır (Ünal, 2012: 307-308). Daha kapsamlı olarak değerlendirildiğinde geleceğin lider yöneticisi; anlamlı, kabul edilebilir ve astlarca paylaşılan bir vizyon geliştirebilen; iletişim yeteneği gelişmiş; sürekli geleceğe bakan ve geleceği stratejik biçimde düşünen; yenilik yaratan ve yeniliklerin ortaya çıkmasını teşvik eden; risk alabilen ve risk almayı teşvik eden; astlarına güvenen ve onları yetkilendiren; astlarının gelişmesini teşvik eden ve onlara kendilerini geliştirmeleri için ortam yaratan bir yönetici olacaktır (Leblebici, 2008: 70).

Lider yöneticilerin sözü edilen özellikleri, araştırmamızın faktör analizi sonuçlarında da görüldüğü gibi “etkileyici ve geliştirici” ve “motive edici” olmak üzere iki grup altında toplanmaktadır. Bu gruplar arasında, mavi ve beyaz yakalı çalışanların işe bağlılıklarını etkilemeleri açısından bir karşılaştırma yapılmış; “etkileyici ve geliştirici” lider yönetici özelliklerinin beyaz yakalı çalışanlarda işe bağlılık oranını arttırdığı saptanmıştır. Bununla birlikte “motive edici” lider yönetici özelliklerinin işe bağlılığa etkisi bağlamında çalışanlar açısından herhangi bir farklılık bulunamamıştır.

4. Kaynaklar

- Akat İ., Budak G. ve Budak G. (1997), *İşletme Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Barutçugil İ. (2014), *Liderlik*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Blau G. J. (1986), “Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism”, *Journal of Management*, 12(4), 577-584.
- Çırpan H. (1999), “Lider mi Yönetici mi?”, *Active*, Haziran-Temmuz, 1-5.
- Drucker P. F. (2014), 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Ergenç A. (1983), “İşe Bağlılığın Neden ve Sonuçları”, *Amme İdaresi Dergisi*, 16 (4), 111-119.
- Karp T. (2006), “Transforming Organisations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership”, *Journal of Change Management*, 6(1), 3-20.
- Kavanagh M. H. ve Ashkanasy N. M. (2006), “The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance Change During a Merger”, *British Journal of Management*, 17(1), 81-103.
- Koçel T. (2013), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul.
- Kuruüzüm A., Irmak S. ve İpekçi Ç. E. (2010), “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Bilgi*, Sayı 53, 183-198.
- Leblebici D. N. (2008), “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, *C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Murat, G. ve Açıkgöz B. (2008), “Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler”, *Kamu-İş*, 10(2), 153-171.
- Paullay I. M., Alliger G. M. ve Stone-Romero E. F. (1994), “Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality”, *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224-228.
- Rabinowitz S., Hall D. T. ve Goodale, J. G. (1977), “Job Scope and Individual Differences as Predictors of Job Involvement: Independent or Interactive?”, *Academy of Management Journal*, 20(2), 273-281.
- Reitz H. J. ve Jewell L. N. (1979), “Sex, Locus of Control, and Job Involvement: A Six-Country Investigation”, *Academy of Management Journal*, 22(1), 72-80.
- Robbins S. P., Judge T. A. (2013), *Örgütsel Davranış*, Nobel, Ankara.
- Ruh R. A., White J. K. ve Wood R. R. (1975), “Job Involvement, Values, Personal Background, Participation in Decision Making, and Job Attitudes”, *Academy of Management Journal*, 18(2), 300-312.
- Saleh S. D. ve Hosek J. (1976), “Job Involvement: Concepts and Measurements”, *Academy of Management Journal*, 19(2), 213-224.
- Sayılı H. ve Tüfekci A. (2008), “Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 30, 193-210.
- Şimşek M. Ş. ve Çelik A. (2011), *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Tunçer P. (2011), “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 80, 57-83.

- Ünal M. (2012), "Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 32(1), 297-310.
- Wegge J., Schmidt K. H., Parkes C. ve Van Dick R. (2007), "Taking a Sickie: Job Satisfaction and Job Involvement as Interactive Predictors of Absenteeism in a Public Organization", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80, 77-89.
- Yüksel İ. (2003), "İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(1-2), 213-224.

İŞGÖRENLERİN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ MESLEKİ BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: İSTANBUL'DA ÖZEL BİR HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE PİLOT BİR UYGULAMA

Yrd. Doç.Dr. Hakkı AKTAŞ
Bahçeşehir Üniversitesi
hakki.aktas@bahcesehir.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada bireylerin örgüte ve kişilere olan negatif duygularıyla ortaya çıkan üretkenlik karşıtı iş davranışlarının meslekî bağlılıklarına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın pilot örneklemi İstanbul'da özel bir hastanede çalışan 71 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Veri toplama araçları olarak Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği (Spector, vd., 2006) ve Meslekî Bağlılık Ölçeği (Meyer, Allen ve Smith, 1993) kullanılmıştır. Nicel paradigma kapsamında betimsel model, ilişkisel model, karşılaştırmalı modelin kullanılması hedeflenmiştir. Verilerin analizinde sağlık çalışanlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını rapor etmedikleri gözlemlenmiştir. Ölçeğin Türkiye uygulamalarında tüm maddeleri için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .87 iken bu pilot araştırmada .558 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca bu araştırmada madde-toplam korelasyonları da incelenmiştir. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği sağlanamadığından, araştırmanın üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili boyutu analiz edilememiştir. Katılımcıların meslekî bağlılıklarına ilişkin betimsel istatistik sonuçları sunulmuştur. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmamasının nedenlerinin, ölçekten kaynaklanabilecek sorunlar, çalışanların duygusal meslekî bağlılıklarının yüksek olması bulgusuna dayalı olarak, gerçekten üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermemesi ya da olumsuz içeriğin gizlenmesi eğilimi olabileceği değerlendirilmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin sağlık sektörü çalışanları için geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Anahtar kelimeler: Üretkenlik karşıtı iş davranışı, meslekî bağlılık, özel hastane çalışanları.

1. Giriş

Çalışma yaşamı bireyi zorlayan, üzen, kızdıran pek çok etmeni barındırmaktadır. Bireyin örgütte algıladıkları koşullara ilişkin tepkileri, örgüte ve bireylere kasıtlı zarar vermeye, işleyişini engellemeye yönelik ise, bu durum üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak adlandırılmaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları, işle ilgili stres ve bireyin kızgınlığının etkileşimidir. Adaletsizlik, hedeflere ulaşmanın engellenmesi, bireylerarası çatışma ve diğer iş stresi kaynakları üretkenlik karşıtı iş davranışların temel nedenleri olarak görülmektedir (Spector ve Fox, 2005). Kişilik özellikleri, psikolojik kontratın çiğnenmesi, liderlik biçiminin otoriter olması, ödüllendirmedeki adaletsizlik, bireysel yarış ve adil olmayan davranış biçimleri üretkenlik karşıtı iş davranışlarını tetiklemektedir (Thomas, 2012:2). Çalışma ortamındaki uyarının az olması ve sıkıcılık, iş arkadaşlarının düşük performansı, örgütsel baskılar, beklenen ödüllerin alınamayışı, meşru olmayan eylemlerde üretkenlik karşıtı davranışlara neden olmaktadır (Spector ve Fox, 2010). Bu çalışmada sağlık sektöründe üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sonuçları bağlamında meslekî meslekî bağlılıklarına etkisi sorgulanmaktadır.

2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve Meslekî Bağlılık

Örgütlerdeki üretkenlik karşıtı iş davranışları bilgiyi, zamanı ve kaynakları kötüye kullanma, işe devamsızlık, ayrımcılık, yabancılaşma, iş kalitesinin düşüklüğü, madde bağımlılığı, fiziksel saldırılar, güvensizlik, sosyal baskı ve bezdirme (mobbing) şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Demirel, 2009). Bu tür davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumsuz yönde ilişkilidir (Spector ve Fox, 2010). Örgütsel vatandaşlık yardım etmeyi, üretkenlik karşıtı iş davranışları ise kızgınlık ya da sabotajla zarar vermeyi hedeflemektedir (Spector ve Fox, 2002). Dalal (2005) tarafından yapılan metaanaliz çalışmasına göre sözkonusu olumsuz ilişki, üretkenlik dışı hedefin kurum ya da bireyler olmasına bağlı olmaksızın orta düzeydedir ($r=-.32$).

Üretkenlik karşıtı iş davranışı olumsuz duygulanımlar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Dalal vd. 2009). Üretkenlik karşıtı davranışlar örgüte ve diğer bireylere zarar verdiğiinden üzerinde dikkatle durulması gereklidir. Krisher, Penney ve Hunter (2010) ise üretkenlik dışı davranışların stres, zorlanma ve başa çıkma çerçevesinde bazı yararları olup olmadığını sorgulamıştır. Dağıtımsal adaletsizliğin olduğu durumlarda üretimden sapma ya da geri çekilmenin duygusal tükenmenin etkilerini azaltabileceğini ancak süreçlere ilişkin (procedural) adalette bu durumun geçerli olmadığını belirtmiştir.

Meslekî bağlılık, bireylerin mesleklerine ilişkin belirlenmiş hedeflere, değerlere, kurallara norm ve etik ilkelere bağlılık duyması olarak tanımlanmaktadır (Aranya ve Ferris, 1984; Tak ve Çiftçiöğlu, 2009). Örgütsel bağlılıktan farklı olarak meslekî bağlılıkta bireylerin örgütlerine kıyasla mesleklerine odaklanılmaktadır. Örneğin birey mühendis ise hangi kurumda olduğuna bakmaksızın mühendislik mesleği ile ilgili konulara duyarlılığı ve tutumları incelenmektedir (Çöl, 2004). Duygusal boyutta meslekî bağlılık, bireylerin mesleklerini icra ederken duydukları memnuniyet, sevgi ve tatmin neticesinde bir özdeşleşme iken, devamlılık meslekî bağlılığı bireylerin mesleklerinden ayrılmanın muhasebesini yaparak daha başka bir seçeneklerinin olmaması durumudur. Meslekî normatif bağlılık da bireysel olarak mesleğe duyulan bir minnet duygusuyla meslekte kalma zorunluluğu duyulmasıdır (Blau, 2003; Ceylan ve Bayram, 2006).

Meslekî bağlılığın en temel öncüllerinden birisi örgütsel bağlılık olup bireyi bir örgüte bağlayan psikolojik durumdur (Allen ve Meyer, 1990). Örgütsel bağlılık da meslekî bağlılık boyutlarıyla, çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırılmaktadır. Duygusal bağlılık, o organizasyonun bir üyesi olmaktan bireyin ne ölçüde mutlu olduğuyula ilişkilidir. Devamlılık bağlılığı, emeklilik ya da alternatif iş olanaklarının uygun bulunmaması nedeniyle işe devam etmedir. Normatif bağlılık ise bireyi zorlayan herhangi bir durum olmamasına rağmen, bireyin ahlaki değerleri ve örgüte duyduğu içsel sorumluluk gereği kurumda kalmasıdır (McMahon, 2007:5).

Meslekî bağlılık sonuçları açısından örgütler için önem arz etmektedir. Meslekî bağlılık, iş performansı (Özutkan, 2008), iş tatmini (Akar ve Yıldırım, 2008), örgütsel güven (Top, 2012; Demirel, 2008), işte kalma niyeti (Tak ve Çiftçiöğlu, 2008), örgütsel vatandaşlık (Bolat ve Bolat, 2008), örgüte devamlılık bağlılığı, işe ve aileye bağlılık (Benligiray ve Sönmez, 2011), bilgi paylaşımı, kaynakların etkin kullanılması, gibi kavramlarla olumlu yönde etkileşmektedir. Örgütsel ya da meslekî bağlılık düzeyinin düşük olduğu örgütlerde ise, işe devamsızlık, işyerinde ayrımcılık, örgütsel yabancılaşma, kaynakları ve bilgiyi kötüye kullanma, psikolojik taciz ve işten ayrılma niyeti (Uyguç ve Çımrın, 2004) gibi üretkenlik karşıtı sayılabilecek bazı tepkiler olarak değerlendirilebilir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının nedenleri, kişilik, psikolojik kontratın çiğnenmesi, adaletsiz ve baskıcı yönetim biçimleri, ödüllerin adaletsiz dağıtımı, bireysel

yarış be bireylere eşit davranılmamasıdır (Thomas, 2012). Örgütsel bağlılığı belirleyen etmenler bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Kişilik, beklentiler, psikolojik kontrat, işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik tarzı, örgüt kültürü, adalet, ücret düzeyi, ödüllerin dağıtımı, rol belirsizliği ve çatışması, gözetim, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı ve yeni iş olanaklar gibi etmenler örgüte bağlılığı belirlemektedir (Dolu, 2011). Kuramsal açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkış nedenlerinin benzer olduğu görülmektedir. Olumsuz uygulamaların üretkenlik karşıtı iş davranışlara, olumlu uygulamaların ise bağlılığa yönlendirdiği söylenebilir.

Bireyin örgüte ve kişilere olan negatif duygularıyla ortaya çıkan üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bireyin meslekî bağlılığına ilişkin değerlendirmelerini nasıl etkilediği merak edilen bir konudur. Üretkenlik karşıtı davranışlarla meslekî bağlılık arasındaki ilişkileri ele alan bazı çalışmalar alanyazında bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalar yabancı kökenlidir. Bireylerin duygusal, bilişsel ve davranışsal değerlendirmeleri ve tepkileri kültürel bağlamda değişiklik gösterebilmektedir. Ayrıca bu çalışmanın uygulama sahası olarak sağlık sektörü tercih edilmiştir. Sağlık sektöründeki üretkenlik karşıtı iş davranışlarının önemi bireylerin yaşamlarını ve sağlıklarını tehlikeye sokabilme olasılığından kaynaklanmaktadır. Özetle bu araştırmada sağlık sektöründe Türk kültüründe işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının meslekî bağlılıklarıyla etkileşimi sorgulanmaktadır.

3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışma, sağlık sektörü çalışanlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları ile meslekî bağlılık tutumları etkileşiminin incelenmesi amacıyla tasarlanan bir araştırmanın pilot uygulamasını oluşturmaktadır. Temel araştırma soruları aşağıdaki şekilde tasarlanmıştır.

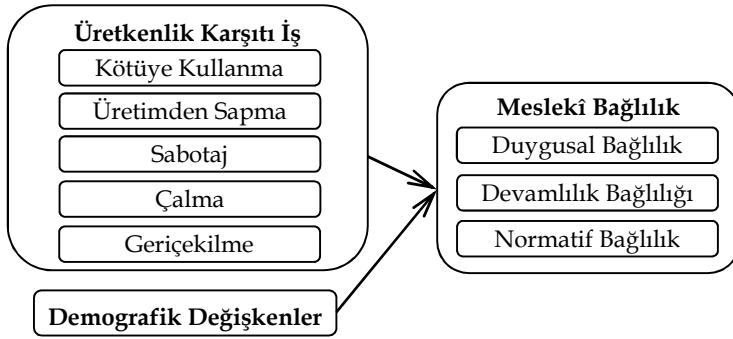
1. Bireylerin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile meslekî bağlılıkları ne düzeydedir?
2. Bireylerin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile meslekî bağlılıkları arasındaki korelasyon ne düzeydedir?
3. Bireylerin üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutları meslekî bağlılık alt boyutlarıyla ne ölçüde etkilemektedir?
4. Bireylerin üretkenlik karşıtı iş davranışları ve meslekî bağlılıkları demografik verilere göre farklılaşmakta mıdır?
5. Demografik veriler ve bireylerin üretkenlik karşıtı iş davranışları meslekî bağlılık tutumları üzerinde ne kadar varyans açıklamaktadır?

3.1 Çalışma Grubu

Bu araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren zincir hastane grubuna ait özel bir hastane çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen pilot bir uygulama olup grubun tüm zincir hastanelerine yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Bu bağlamda 71 çalışandan veri toplanmıştır. Demografik özellikler bağlamında katılımcıların eksik verileri hariç tutularak çalışma grubu incelendiğinde 18'ierkek ve 53'ü kadınlardan oluşmaktadır. Bunların 58'i çalışan konumunda iken diğerleri yönetici konumundadırlar. Katılımcılar öğrenim düzeyleri itibarıyla incelendiğinde 26'sının lise, 17'sinin önlisans ve 23'ünün de lisans ve üzeri derecelere sahip olduğu tespit edilmiştir. 66 katılımcı o hastanede 1-5 yıldır görev yapmaktayken sadece 5 kişinin 5 ila 10 yıldır mevcut kurumda çalıştığı ifade edilmiştir. Buna karşılık meslekî kıdemleri bağlamında 18 katılımcı 1-5 yıl aralığında, 31'i 6-15 yıl aralığında ve 18'i ise 16 yıl ve daha fazla süredir mesleklerini icra etmektedirler.

3.2. Araştırma Modeli

Yukarıda belirtilen araştırma sorularına ilişkin temel değişkenler arasındaki etkileşim aşağıdaki model kapsamında ele alınmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

3.2.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği

İşgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh ve Kessler (2006) tarafından geliştirilen, Öcel (2010) tarafından uyarlanan, geçerlilik ve güvenilirliği Demircioğlu ve Özdemir (2014) tarafından ortaya koyulan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde otuz üç madde bulunmakta olup, beşli Likert skalasıyla (Hiçbir zaman, Çok seyrek, Ayda bir ya da iki kez, Haftada bir ya da iki kez, Her gün) ölçüm yapılması öngörülmüştür. Ölçel; "kötüye kullanma", "üretimden sapma", "sabote etme", "çalma" ve "geri çekilme" alt-boyutlarından oluşmaktadır.

3.2.2. Meslekî Bağlılık Ölçeği

Araştırmada Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen, Tak ve Çiftçioğlu (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlan meslekî bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Meslekî bağlılık ölçeği beşli Likert tipinde "tamamen katılıyorum=5" seçeneği ile "kesinlikle katılmıyorum=1" aralığında, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında altışar ifadedden meydana gelmektedir.

4. Bulgular

4.1. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bulgular

Meslekî bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliği Tak ve Çiftçioğlu, (2009) tarafından ortaya koyulmuş; bu kapsamda alt boyutlara ilişkin Cronbach alpha güvenirlik katsayısı duygusal bağlılık için .75, devam bağlılığı için .27 ve normatif meslekî bağlılık için .73 olarak hesaplanmıştır. Aktaş (2014) tarafından gerçekleştirilen diğer bir araştırmada ise Cronbach alpha katsayısı meslekî duygusal bağlılık için .792, meslekî devam bağlılığı için .780 ve meslekî normatif bağlılık için .741 olarak hesaplanmış meslekî devam bağlılığı boyutu hariç Tak ve Çiftçioğlu'nun (2009) çalışmasıyla örtüşmektedir. Bu araştırmada ise boyutlar bazında Cronbach alpha katsayıları meslekî duygusal bağlılık için .642, meslekî devam bağlılığı için .674 ve meslekî normatif bağlılık için .722 olarak hesaplanmıştır.

İşgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin Spector vd., (2006) tarafından belirlenen Cronbach Alpha katsayıları, "kötüye kullanma boyutu" için .81, "üretimden sapma boyutu" için .61, "sabote etme boyutu" için .42, "çalma boyutu" için .58, "geri çekilme

boyutu" için .63 ve ölçeğin tüm maddeleri için .87 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Öcel (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre orijinal ölçek sonuçlarından farklı olarak ölçeğin dört boyutlu bir yapısı olduğunu belirtmiştir (Öcel, 2010). Demircioğlu ve Özdemir'in, (2014) eğitim örgütleri çalışanlarına ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin belirlenmesine ilişkin yapmış oldukları araştırmada ise Cronbach Alpha katsayıları; "sabote etme " için .78, "geri çekilme" için .75, "çalma" için .86, "kötüye kullanma" için .91, ölçeğin toplamı için ise .94 olarak bulunmuştur.

Bu araştırma kapsamında yapılan analizlere göre ölçeğin toplamı için Cronbach Alpha katsayısı .558 olarak hesaplanmış ve her bir madde için madde-toplam puan korelasyonlarına aşağıda Tablo 1.'de verilmiştir.

Tablo 1: Madde-Toplam Puan Korelasyonları

Madde No	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Katsayısı
1	31.93	2.81	-.120	.581
2	31.98	2.77	.000	.559
3	31.98	2.77	.000	.559
4	31.90	2.58	.151	.550
5	31.96	2.78	-.070	.566
6	31.79	2.34	.193	.551
7	31.90	2.37	.413	.509
8	31.96	2.78	-.061	.566
9	31.95	2.51	.437	.521
10	31.90	2.63	-.061	.627
11	31.96	2.70	.149	.551
12	31.96	2.78	-.072	.566
13	31.98	2.77	.000	.559
14	31.98	2.77	.000	.559
15	31.92	2.36	.494	.501
16	31.98	2.77	.000	.559
17	31.98	2.77	.000	.559
18	31.86	2.01	.331	.519
19	31.96	2.61	.374	.536
20	31.93	2.52	.326	.528
21	31.98	2.77	.000	.559
22	31.88	2.08	.572	.461
23	31.95	2.62	.217	.543
24	31.98	2.77	.000	.559
25	31.98	2.77	.000	.559
26	31.95	2.48	.496	.515
27	31.98	2.77	.000	.559
28	31.98	2.77	.000	.559

29	31.98	2.77	.000	.559
30	31.98	2.77	.000	.559
31	31.96	2.78	-.070	.566
32	31.95	2.59	.272	.538

Ölçeklere ilişkin betimsel istatistik sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik ölçütünü karşılamaması nedeniyle üretkenlik karşıtı iş davranışları boyutu analiz edilememiştir. Tablo 2.’de görüldüğü gibi işgörenlerin duygusal bağlılık tutumlarına ilişkin ortalama puanları oldukça yüksektir. Bu sonuç, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının görülmemesinin bir sonucu olarak da yorumlanabilir.

Tablo 2. Meslekî Bağlılık Ölçeğinin Betimsel İstatistik Sonuçları

	N	Min.	Maks.	Ort.	Std.Sap.
Duygusal Bağlılık	71	2.83	5.00	4.08	.6354
Devamlılık Bağlılığı	71	1.17	4.83	3.26	.701
Normatif Bağlılık	71	1.00	5.00	3.32	.767

5. Sonuç ve Öneriler

Üretkenlik karşıtı iş davranış ölçeği geçerlilik güvenirlik ölçütlerini sağlamadığından analizden çıkarılmıştır. Üretkenlik karşıtı iş davranışların ortaya çıkmamasının nedenlerinin, ölçekten kaynaklanabilecek sorunlar olabileceği gibi, çalışanların duygusal meslekî bağlılıklarını yüksek olması bulgusuna dayalı olarak, gerçekten üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermemesi ya da olumsuz içeriğin gizlenmesi eğilimi olabileceği değerlendirilmektedir. Ancak, örneklem sayısının artırılarak bu pilot uygulama neticesinde üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin sağlık sektörü çalışanları bağlamında geçerlilik ve güvenirlik çalışmasının yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKLAR

- Akar, C. ve Yıldırım, Y.T. (2008). Yöneticilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve Rol stres kaynakları arasındaki ilişkiler: Yapısal denklem modeliyle beyaz et sektöründe bir alan uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 97-113.
- Aktaş, H. (2014). Kariyer safhaları ile demografik değişkenler bağlamında kariyer memnuniyeti ve meslekî bağlılık ilişkisi: Büro yöneticileri, yönetici asistanları ve sekreterler üzerinde bir araştırma, *International Journal of Social Science*, Number: 26 , p. 195-212, Summer II, Doi number:<http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2236>.
- Allen, N.J ve Meyer, J.P.(1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18.
- Aranya, N. ve Ferris, K.R. (1984). A Reexamination of accountants organizational-professional conflict, *The Accounting Review*, 59, 1-15.

- Benligiray, S. ve Sönmez, H. (2011). Hemşirelerin meslekî bağlılıkları ile diğer bağlılık formları arasındaki ilişki: Örgüte bağlılık, işe bağlılık ve aileye bağlılık. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 18(1), 28-40.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76: 469-488.
- Bolat, O.İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(8), 75-94.
- Ceylan, C. ve Bayram, N. (2006). Meslekî bağlılığın örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin düzenleyici değişkenli çoklu regresyon ile analizi. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 20 (1), 105-120.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç ve Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), Sıra: 9, No: 233.
- Dalal, R., Lam, H., Weiss, H. ve Hulin, C. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *ACAD MANAGE J*, 52(5), 1051-1066.
- Dalal, R.S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Demircioğlu E., Özdemir, M. (2014). Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeğinin Eğitim Örgütlerinde Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Educational Administration: Theory and Practice*, Vol. 20, Issue 2, pp: 173-190.
- Dolu, B. (2011). Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Krischer, M. M., Penney, L. M. ve Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 154-166.
- McMahon, B. (2007). Organizational commitment, relationship commitment and their association with attachment style and locus of control. Unpublished master thesis. Georgia Institute of Technology
- Öcel, H. (2010). Üretim karşıtı iş davranışları ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13, 18-29.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Spector, P. E., Fox S., Penney L. M., Bruursema K., Goh A., & Kessler S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Spector, P. ve Fox, S. (2010). Counterproductive Work Behavior and Organisational Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms of Active Behavior? *Applied Psychology Special Issue: Multi-Dimensional Work Performance: Festschrift for Michael Frese* 59 (1), 21-39.
- Tak B.B. ve Çiftçi, A. (2008). Meslekî bağlılık ile çalışanların örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik görgül bir çalışma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(4), 156-178.
- Tak, B. ve Çiftçi, B.A.A. (2009). Üç boyutlu meslekî bağlılık ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, 35-54.

- Top, M. (2012). Hekim ve hemşirelerde örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu profili. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 258-277.
- Uyguç, N. Ve Çımrın, D. (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 19(1), 91-99

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ UYUMU İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARA DEĞİŞKEN (MEDIATÖR) ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Dr. Melisa Erdilek Karabay
Marmara Üniversitesi
merdilek@marmara.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Mehtap Özşahin
Yalova Üniversitesi
mehtap.ozsahin@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmada çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş uyumlarının işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada söz konusu ilişkide yönetici desteğinin aracılık etkisinin olup olmadığı da test edilmiştir. Veri toplama tekniği olarak anketten yararlanılmıştır. İstanbul'da, Anadolu yakasındaki mevduat bankalarındaki 258 çalışandan elde edilen bulgulara göre; çalışanların örgütsel bağlılıkları ve yapmakta oldukları iş ile ilgili uyumlarıyla işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki saptanmıştır. Aracılık etkiini test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizinin kullanıldığı çalışmada, yönetici desteğinin örgütsel bağlılık ve iş uyumu ile işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde mediatör değişken olduğu yönünde destekleyici bulgular elde edilmiştir. Buna göre banka çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıklarındaki ve iş uyumlarındaki artışın işten ayrılma niyetlerine etkisi yöneticilerinin verdiği destek üzerinden etki etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, İş Uyumlu, İşten Ayrılma Niyeti, Yönetici Desteği, Aracılık (Mediatör) Etkisi, Bankacılık Sektörü.

1.GİRİŞ

Örgütsel davranış disiplininde yapılan birçok çalışmada örgüte bağlılık duyan çalışanların daha verimli iş ortamlarının yaratılmasına yol açabildiği vurgulanmaktadır. Örgütsel bağlılık günümüzde işletmeler için çalışan davranış ve tutumlarına yön vermesi anlamında en çok araştırılan konuların başında gelmektedir. Bununla beraber, iş dünyasında çalışanlar mevcut çalışma koşullarını etkileyen faktörlerin sürekli etkisi altındadırlar. Söz konusu faktörlerden bağlılık, birey- iş uyumu ve yönetici desteği belirgin bir ölçüde, günümüzün örgüt yapısını etkilemeye devam etmektedir. Organizasyonlarda birey- iş uyumu işgören tutum ve davranışını etkileyen önemli bir değişkendir. Organizasyonel hedeflere ulaşmada bireyin iş ile olan uyumu kurum başarısını olumlu yönde etkileyecektir (Çelebi ve Ülker, 2013, 128). Yöneticinin işgörenler üzerinde sahip olduğu rol dikkate alındığında, yönetici desteğinin de tahmin edileceği gibi işgören davranışı üzerinde önemli bir etkisi olabilmektedir. Araştırma alanını oluşturan finans sektörü, dinamik yapısı gereği, işle ilgili faktörlerin çalışanların davranış ve tutumlarını fazlasıyla etkilediği sektörlerdendir. Banka çalışanlarının örgüte bağlılığının çeşitli davranışlar üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığını anlamak için mevcut değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi gerekmektedir. Bankacılık sektörüne yönelik olarak örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ölçen az sayıda bulguya rastlanmaktadır. Birey- iş uyumunun işgören davranışlarıyla olan ilişkisini inceleyen uluslararası çalışmalara rastlanmakla beraber yerli yazında yeterli bulgu olduğunu söylemek güçtür. Aynı şekilde bahsedilen değişkenlerin işgören davranışlarını tahmin edici boyutunu

inceleyen ve bu davranışların işten ayrılma niyetiyle olan etkileşimindeki aracılık etkisini ele almış araştırmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Bu bağlamda çalışma, mevcut değişkenlerin bir bütün içerisinde ele alınarak bankacılık sektöründeki çalışanların işten ayrılma tutumlarına yönelik bulgular içermesi yönünde öncül bir araştırma niteliğindedir. Çalışmada ilk olarak araştırmanın konusunu oluşturan örgütsel bağlılık, birey- iş uyumu, yönetici desteği ve işten ayrılma niyeti hakkında kısaca bilgi verilerek araştırma konusuyla ilgili literatür çerçevesinde kavramlar açıklanmıştır. Ayrıca değişkenlerarası ilişkiler vurgulanarak ilgili literatür ışığında oluşturulan araştırma hipotezleri belirtilmiştir. Daha sonraki bölümde ise araştırmanın metodolojisi, analiz sonuçları ve bu doğrultuda oluşturulan araştırma modeline yer verilmiştir. Ayrıca araştırmanın kısıtları değerlendirilerek gelecek araştırmalar için önerilere yer verilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanın işini bırakması ile ilgili düşüncesini ifade ettiğinden günümüzde araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından oldukça rağbet gören bir araştırma konusudur. İşten ayrılma niyeti çalışanların mevcut iş koşullarından duymuş oldukları memnuniyetsizlik dolayısıyla işlerinden ayrılmayı düşünmeleri olarak ifade edilmektedir (Tett ve Meyer, 1993). Çalışanların işten ayrılmasının örgüt açısından ciddi sonuçlar doğurması nedeniyle işten ayrılma niyeti birçok bilimsel disiplin tarafından araştırılan bir konudur. Literatürde çeşitli değişkenlerin işten ayrılma niyetini tahmin etme olasılığını ölçen çeşitli araştırmalara rastlamak mümkündür. İşten ayrılma niyeti örgütsel etkinlik üzerinde de etkisi olan bir kavram olmasından dolayı yapılan araştırmalarla işten ayrılma niyetine neden olan unsurlar belirlenmeye çalışılmaktadır.

2.2.Örgütsel Bağlılık

Organizasyonlarda çalışanların örgütsel bağlılığı konusu son zamanlarda üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan biri olmuştur. Bunun en önemli sebebi, bu kavramın işgücü devri başta olmak üzere örgütsel açıdan önemli olan çeşitli işgören tutum ve davranışlarına yön vermesidir. Literatürde kavramla ilgili olarak, işe bağlılık, gruba bağlılık ve örgüte bağlılık gibi başlıklar öne çıkmaktadır. Ancak, örgütün verimliliği ve etkinliği açısından üzerinde en çok üzerinde durulan bağlılık türünün örgütsel bağlılık olduğu görülmektedir (Gürbüz, 2006, 58). Çalışanların örgütsel bağlılık davranışları literatürde çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Mowday vd (1982) örgütsel bağlılığı, “bireyin kimliğinin gücü ile bir organizasyon katılımı” olarak tanımlamaktadır. Bateman ve Strasser (1984)’e göre ise örgütsel bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki algılanan uyumdur. Kavram iş dünyasında da en fazla ilgi gören kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüte bağlılık duyan çalışanların daha verimli iş ortamlarının yaratılmasına katkıda bulunduğu ve işten ayrılma eğilimlerinin azaldığı çeşitli araştırmalarca da desteklenmiştir (Çekmecelioğlu, 2006; Karabay, 2014; Sabuncuoğlu, 2007; Poyraz ve Kama, 2008; DeConinck ve Bachmann, 2011).

2.3.Birey- İş Uyumu

İşyerinde bireylerin kendi değerleri ve özellikleri ile yaptıkları iş ya da görevleri arasında uyumluluk olarak tanımlanan birey-iş uyumu (Chatman, 1989) çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Hassan vd, 2012,172; Babakuş vd, 2010,17). Literatürde birey-iş uyumuna ağırlıklı olarak birey – organizasyon uyumu olan ilişkisi çerçevesinde yer verilmiştir (Carless, 2005; Lauver vd, 2001; Cable ve Judge, 1996). Halbuki birey- iş uyumunu etkileyebilecek çeşitli değişkenler söz konusu

olabilmektedir. Nitekim, bir işletme çalışanının kendi işiyle olana uyumu gerek kendi performansı açısından gerekse organizasyonlarının amaçlarına ulaşma yönünden son derece önem arz etmektedir. Bu bağlamda birey- iş uyumu, bir kişinin işe başlamadan önce yapacağı işin zorluklarının ve risklerinin tanımlanması açısından (Arı ve Bal, 2008; 142) önemlidir. Böylece karşılaşabileceği sorunları önceden görebilmesi mümkün olacaktır. Laschniger vd (2006) yaptıkları araştırmada çalışanların yaptıkları işle ilgili hissettiklerinden işten beklentileri ve çalışma koşulları arasındaki uyum derecesinin pozitif etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Böylece çalışanlar açısından; iş yükünün makul seviyede olması, işleri üzerinde kontrol gücünün artması, iyi çalışma ilişkilerini elde etmek, adil muamele görebilmek, katkılarında ötürü ödüllendirilme ve kendi değerleriyle örgütsel değerler arasında uyum yönünden güçlü hisler duymak gibi imkanları da beraberinde getirecektir.

2.4. Yönetici Desteği

Bir örgütün başarısı yalnızca çalışanlarının yeteneklerini nasıl en üst düzeyde geliştirdiğine değil, aynı zamanda çalışanlarını örgüte bağlanmaları yönünde nasıl teşvik ettiğine de bağlıdır (Cropanzano vd, 1997, 162). Bu bağlamda yönetici desteğinin çalışan üzerindeki artan etkisi iş dünyasında yadsınamaz bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Literatür incelendiğinde çalışanların işten ayrılma niyetini önemli derecede etkileyebilecek olan yönetici desteğiyle ilgili çalışmalar (Newman vd, 2011; Dawley, 2010; DeConinck vd, 2009; Gillte vd, 2013; Choi vd, 2012) işten ayrılma niyetiyle ilgili anlamlı bulgular sunmaktadır. Fakunmoju (2010) işten ayrılma niyeti üzerindeki iç ve dış faktörlerin etkisini 176 kamu işçisi üzerinde araştırmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonucu elde edilen bulgulara göre, düşük gelir, yüksek iş stresi ve yönetici desteğinin düşük olmasının işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Diğer bir bulgu da, cinsiyetin yönetici desteği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide moderatör rolünü ortaya koymuştur. Yine Galetta vd (2011), sağlık sektöründe hemşireler üzerine yaptıkları çalışmada yönetici desteğinin işten ayrılma etkileşimindeki moderatör etkisini incelemişlerdir. Bulgulara göre; yönetici desteği ve örgütsel destek iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide farklı moderatör rollerine sahiptirler. Bu doğrultuda, literatür taraması ışığında oluşturulan araştırma hipotezi aşağıda ifade edilmektedir:

H₁: Örgütsel bağlılık, yönetici desteğinin artması vasıtasıyla işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

H₂: İş uyumu, yönetici desteğinin artması vasıtasıyla çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

3. METODOLOJİ VE UYGULAMA

3.1. Araştırma Örneklem Kitle ve Veri Toplama

Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, İstanbul-Anadolu yakasında faaliyet gösteren çeşitli mevduat bankalarında görev yapan 258 çalışan üzerinde yürütülmüştür. Veri toplama yöntemi olarak geri dönüş oranı yüksek olan yüz yüze görüşme yöntemi tercih edilmiştir.

3.2. Kullanılan Ölçekler

Çalışanların işletmeye bağlılıklarını ölçmek için Hartline ve Ferrell (1996) tarafından kullanılan ölçekten uyarlanan 4 soruluk bağlılık ölçeği; birey-İş uyumunu ölçmek için Mitchell vd (2001)'den uyarlanan 6 sorudan oluşan iş-kişî uyum ölçeği; yönetici desteğini ölçmek için Eisenberger vd (1986) ve Eisenberger vd (2002) tarafından kullanılan 3 soruluk ölçek ve işten ayrılma niyetini ölçmek için Mobley vd (1979)'dan uyarlanan 3 sorudan

oluşan ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ankette yer alan ölçek sorularına, faktör analizi tablosunda detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

4. ANALİZLER VE SONUÇLARI

4.1. Verilerin Analizleri

258 banka çalışanından elde edilen anketler SPSS 15.00 İstatistik Paket Programı kullanılarak değerlendirilmiş ve elde edilen veriler faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Likert tipi ordinal ölçeklerin kullanıldığı sorularda faktör analizine başvurulmuştur. Faktörlerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki birebir ilişki korelasyon analiziyle ortaya konurken; araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır.

4.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Çalışmamızda değişkenlerimizi ölçmek için 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanan 16 soru SPSS 15.00 istatistik paket programı kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutuldu. Yapılan faktör analizi sonucunda tüm sorular kendi faktörlerine yüklenmiş ve 16 soru 4 faktöre dağılmıştır. Bu dört faktöre ait Cronbach alfa değerlerinin genel olarak 0,85'ten büyük oluşu bu çalışmada kullanılan ölçeklerin yüksek oranda güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Çalışmamızda faktör ve güvenilirlik analizine tabi tutulan örgütsel bağlılık, iş uyumu, yönetici desteği ve işten ayrılma değişkenlerine ait faktör yükleri ve Cronbach Alfa değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Değişkenlere ait Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	Örgütsel Bağlılık	İş Uyumu	Yönetici Desteği	İşten Ayrılma Niyeti
Çalıştığım firma benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir	,881			
Çalıştığım firmada kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	,870			
Çalıştığım firma geleceğim için önem arz ediyor.	,846			
Çalıştığım firmaya kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum	,732			
Yaptığım iş, beceri ve yeteneklerimden fayda sağlar		,914		
Çalışma arkadaşlarım benimle benzer özelliklere sahiptir		,896		
Çalışma arkadaşlarımı severim		,875		
Çalıştığım firma için iyi bir seçim olduğumu düşünüyorum		,875		
Çalıştığım firmanın kültürüyle uyumlu olduğumu düşünüyorum		,869		
Çalıştığım firmadaki otorite ve sorumluluklarımdan memnunum		,676		
Yöneticim benim iyi olmamı umursar			,903	
Yöneticimle çalışmayı severim			,873	
Yöneticimden oldukça memnunum			,859	
Mümkün olan ilk fırsatta bu firmadan ayrılacağım				,932
Aktif bir şekilde alternatif bir iş arıyorum				,905
Çalıştığım firmadan ayrılmayı düşünüyorum				,886
Cronbach Alfa (α) Katsayısı	0,875	0,938	0,919	0,926
Toplam Açıklanan Varyans %79,900				

4.3. Korelasyon Analizi

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, Tablo 2’de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık, iş uyumu, yönetici desteği ve işten ayrılma niyeti arasındaki birebir ilişkiler analiz edilmiştir, dört değişkenin de birbirleriyle $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ilişkiye sahip oldukları görülmüştür. Değişkenlere ait ortalama değerler, standart sapma değerleri ve korelasyon katsayıları Tablo 2’de listelenmiştir.

Tablo 2. Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma	Örgütsel Bağlılık	İş Uyumu	Yönetici Desteği	İşten Ayrılma Niyeti
Örgütsel Bağlılık	3,764	0,902	1			
İş Uyumu	4,237	0,799	,234**	1		
Yönetici Desteği	3,594	1,101	,332**	,412**	1	
İşten Ayrılma Niyeti	2,329	1,258	-,263**	-,274**	-,323**	1

** : $p < 0.01$ düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı

4.4. Öngörülen Genel Regresyon Modeli ve Hipotezler

Örgütsel bağlılık ve iş uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında yönetici desteğinin ara değişken etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, genel araştırma modeliyle ilgili oluşturulan H_1 ve H_2 hipotezleri regresyon analizleri ile test edilmiştir. Hipotezlerin desteklenmesi için, yapılan regresyon analizlerinde örgütsel bağlılık ve iş uyumunun yönetici desteği ve işten ayrılma niyeti değişkenleriyle anlamlı bir ilişkiye sahip olması; yönetici desteğinin işten ayrılma niyetiyle anlamlı bir ilişkiye sahip olması; yönetici desteği, örgütsel bağlılık ve iş uyumu değişkenleriyle birlikte bağımsız değişken olarak regresyona dahil edildiğinde örgütsel bağlılık ve iş uyumu değişkenlerinin işten ayrılma niyetine olan anlamlı etkisinin ortadan kalkması gerekmektedir.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık ve İş Uyumu ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Yönetici Desteği Ara Değişkeni Regresyon Analizi

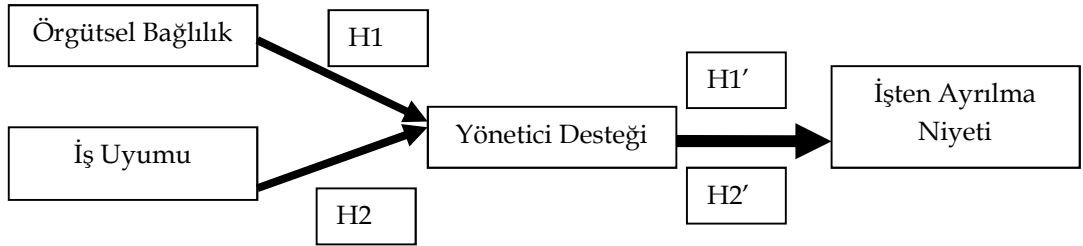
	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize β	Sig.	Düzenlenmiş R^2	F Değeri
1. Regresyon	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti	-,211***	,001	,110	16,871
	İş Uyumu		-,224***	,000		
2. Regresyon	Örgütsel Bağlılık	Yönetici Desteği	,250***	,000	,223	37,957
	İş Uyumu		,354***	,000		
3. Regresyon	Yönetici Desteği	İşten Ayrılma Niyeti	,323***	,000	,101	29,829
4. Regresyon	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti	-,159*	,011	,140	14,972
	İş Uyumu		-,151*	,019		
	Yönetici Desteği		-,208**	,002		

***: $p \leq 0.001$

** : $p \leq 0.01$

* : $p \leq 0.05$

Tablo 3'te görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ($p=0.001$; $\beta= -.211$; $R^2=.403$) ve iş uyumu ($p=0.000$; $\beta= -.224$) işten ayrılma niyetini anlamlı düzeyde negatif yönde etkilemektedir ($R^2=.403$; $F=16,871$). 2. regresyon analizinde bu iki değişkenin yönetici desteğini de anlamlı düzeyde arttırdığı görülmektedir (örgütsel öğrenme için $p=0.000$; $\beta= .250$; iş uyumu için $p=0.000$; $\beta= .354$; $R^2=.223$; $F= 37,957$). 3. Regresyon analizi, yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki anlamlı ilişkiyi ortaya koymaktadır ($p=0.000$; $\beta= .323$; $R^2=.101$; $F=29,829$). Yönetici desteğinin örgütsel bağlılık ve iş uyumu değişkenleriyle birlikte bağımsız değişken olarak analize dahil edildiği 4. regresyonda ise yönetici desteği işten ayrılma niyetiyle olan $p<0.01$ düzeyinde anlamlı ilişkisini korurken ($p=0.002$; $\beta= -.208$); örgütsel bağlılık ve iş uyumu değişkenlerin işten ayrılma niyeti ile olan $p<0.001$ düzeyindeki anlamlı ilişkilerinin $p<0.05$ düzeyine düştüğü görülmektedir (örgütsel bağlılık için $p=0.011$, $\beta= -.159$; iş uyumu için $p=0.019$, $\beta= -.151$). Bu da bize yönetici desteğinin örgütsel bağlılık ve iş uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında kısmi (partial) ara değişken etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Analizler sonucunda aşağıda yer alan araştırma modeli şekillenmiştir.



Şekil 1. Örgütsel Bağlılık ve İş Uyumu ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Yönetici Desteği Ara Değişken Regresyon Modeli

Araştırma bulgularından hareketle, değişkenler arası ilişkide yönetici desteğinin aracılık etkisi ele alındığında; H_1 hipotezi (Örgütsel bağlılık, yönetici desteğinin artması vasıtasıyla işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler) ve H_2 (İş uyumu, yönetici desteğinin artması vasıtasıyla çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler) hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ

İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları çalışanların çalıştıkları işyeri, yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi dışında pek çok unsurdan etkilenmektedir. Organizasyonlarda yönetimin çalışanlarından istenen bağlılık düzeyine ulaşmaları işgörenlerin mevcut rol tanımlarının üzerinde kalan ve gönüllük esasına dayanan davranışlar sergilemelerine bağlı olmaktadır. Tutumların davranışlara yön verebileceği göz önüne alındığında çalışanların örgüt hakkında sahip oldukları olumlu tutumların, olumlu davranışlara yol açacağı ve böylece bağlılığı yüksek çalışanların işten ayrılmak istemeyeceği varsayılmaktadır. Bağlılık gibi yönetici desteği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar

literatürde yer almak almakla beraber örgütlerde yönetici desteğinin örgütsel bağlılık ya da diğer işle ilgili parametrelerle ilişkisini inceleyen çalışmaların sayıca azlığı yazında dikkat çekmektedir. Bu çalışmada çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş uyumlarının işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada söz konusu ilişkide yönetici desteğinin aracılık etkisinin olup olmadığı da test edilmiştir. Bu çalışmada İstanbul-Anadolu yakasında 258 banka çalışanından elde edilen verilere ilişkin yapılan regresyon analizleri sonucunda yönetici desteğinin örgütsel bağlılık ve iş uyumu ile işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde aracı değişken olduğu yönünde destekleyici bulgular elde edilmiştir. Örgütsel bağlılığın ve iş uyumunun, işten ayrılma niyeti ile olan negatif yönlü ilişkilerinde yöneticinin çalışana verdiği desteğin önemli ölçüde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre banka çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıklarındaki ve iş uyumlarındaki artışın işten ayrılma niyetlerine etkisi yöneticilerinin verdiği destek üzerinden etki etmektedir. Araştırmada çalışanın örgüte bağlılığı ve işle olan uyumunun işten ayrılma niyetiyle olan negatif yönlü ilişkisinde “yönetici desteğinin” ara değişken etkisine sahip olduğu bulgusuna ilk kez bu çalışmada ulaşılmıştır. Bulgular sektör açısından da önemlidir. Nitekim finans sektöründe son yıllarda artarda yaşanan krizler ve skandallar çok sayıda yönetici ve çalışanın işsiz kalmasına ve geride kalanların da, işten atılma kaygısı yaşamalarına neden olmuştur.

Yararlanılan Kaynaklar

- Arı, G.S. ve Bal, E.Ç. 2008. Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), pp.131-148.
- Aydogdu, S. ve Baris Asikgil. 2011. An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), pp.43-53.
- Babakus, Emin, Ugur Yavas, and Nicholas J. Ashill. 2010. Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation, *Services Marketing Quarterly*, 32(1), pp.17-31.
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny, 1986. Moderator-Mediator Variables Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp.1173-82.
- Batemon, T.S. ve Strasser, S. 1984. A longitudinal antecedents of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 27(1), pp. 95-112.
- Cable, D.M. ve Timothy A. Judge. 1996. Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), pp.294-311.
- Carless, S.A. 2005. Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), pp.411-429.
- Chang, H-T, Chi, N-W. ve Chuang, A. 2010. Exploring the Moderating Roles of Perceived Person-Job Fit and Person-Organisation Fit on the Relationship between Training Investment and Knowledge Workers' Turnover Intentions. *Applied Psychology*, 59(4), pp.566-593.
- Chatman, J.A. 1989. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, pp.333-349.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., ve Toth, P. 1997. The Relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress, *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp.159-180.

- Çekmecelioglu, H. 2006. İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), pp.153-168.
- Çelebi, N. ve Ülker, N. 2013. Yükseköğretim kurumlarında eğitimci bireylerin uyum algı ve davranışlarını etkileyen unsurlar, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 21(14), pp.127-139.
- DeConinck, J.B., ve Duane P. Bachmann. 2011. Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers." *Journal of applied business research*, 10(3), pp.87-95.
- Fakunmoju, S. 2010. Intention to leave a job: The role of individual factors, job tension, and supervisory support. *Administration in Social Work*, 34(4), pp.313-328.
- Galletta, M., Portoghese, I., Penna, M. P., Battistelli, A., ve Saiani, L. 2011. Turnover intention among Italian nurses: The moderating roles of supervisor support and organizational support. *Nursing & health sciences*, 13(2), pp.184-191.
- Gürbüz, S. 2006. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), pp.48-75.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. 1996. The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *The Journal of Marketing*, pp.52-70.
- Hassan, M., Ammara Akram, ve Sana Naz. 2012. The relationship between person organization fit, person-job-fit and turnover intention in banking sector of Pakistan: The mediating role of psychological climate." *International Journal of Human Resource Studies*. 2(3), pp.172-188.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. 1982. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press.
- Poyraz, K. ve Bülent Kama. 2008. Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), pp.143-164.
- Sabuncuoğlu, E. 2007. Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi." *Ege Akademik Bakış*, 7(2), pp. 621-636.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, pp.259-293.

ÇALIŞANLARIN ÜCRET TATMİN DÜZEYLERİ ÖRGÜTTEN SAPMA DAVRANIŞLARINI ETKİLER Mİ?: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Doç. Dr. Kubilay Özyer
GOP Üniversitesi
kubilay.ozyer@gop.edu.tr

Öğr. Gör. Zümrül Gültekin
GOP Üniversitesi
SBE Doktora Öğrencisi
zumral.gultekin@gmail.com

Mustafa Canbek
GOP Üniversitesi
SBE Doktora Öğrencisi
mcanbek@msn.com

ÖZET

Çalışanların ücretten tatmin olabilme durumlarının onların örgütteki davranışlarına etkileri olabileceği düşünülmektedir. Bu durumun ortaya çıkartılması önemlidir. Diğer yandan örgütsel sapma davranışı bir şekilde örgütün işleyişini etkileyen önemli bir durumdur. Bu çalışma sözü edilen iki değişkenin ilişkisini incelemek, ücret tatmininin örgütsel sapma davranışı üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını ortaya koymak için yapılmıştır. Akademisyenlerden elde edilen verilere göre ücret tatmini çalışanların örgütsel sapma davranışları üzerinde herhangi bir etkiye neden olmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Ücret tatmini, Örgütsel sapma davranışı

Giriş

Ücret yazında üzerinde fazlasıyla durulmuş olan konulardan bir tanesidir. Özellikle motivasyon noktasında fazlasıyla tartışılmıştır. Diğer yandan, bireylerin çalışma ortamlarında sergilemiş oldukları sapma davranışları da genellikle olumsuz sonuçları itibarıyla örgütler için önemli olarak kabul edilmiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişkilerin bilinmesi hem uygulayıcılar hem de araştırmacılar için faydalı sonuçlar doğurabilecektir. Bu çalışma yukarıdaki amacı gerçekleştirmek üzere gerçekleştirilmiştir.

Kavramsal Çerçeve

1. Ücret ve Ücret tatmini

Ücret kavramı farklı disiplinlerde farklı anlamlara gelmektedir. Ekonomik açıdan ücret emeğin fiyatı, sosyal siyaset açısından işgörenin geçim aracı ve iş hukuku açısından ise işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı olarak tanımlanabilir (Gürbüz, 2007: 241). Ücret düşünsel ve/veya bedensel emeğini katan işgücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve/veya nakdi değerdir (Öztürk, 2010: 5).

Gelişmekte olan ülkelerde ekonomik koşulların zorluğundan dolayı ücret para olarak değerlendirilse de birey ücrete paradan başka anlamlar da yüklediğinden, (sosyal çevrede saygınlık, prestij, tanınma gibi) ücret ayrı bir önem taşımaktadır. Ayrıca ücret, işgörene birtakım ‘mesajlar’ da iletmektedir. Bu mesajlar sadece maddi refahı değil, aynı zamanda işe yaptığı katkılar dolayısıyla işyerinde ne düzeyde tanındığı, işveren tarafından

davranışlarının nasıl değerlendirildiği, bireysel başarı karşısında örgütün tutumu, beklenen performansı gösterip göstermediği gibi konuları da içermektedir (Kaymaz ve Sayılar, 2005: 119).

Ücret tatmini konusu son otuz yılda önemli bir araştırma konusu olmuştur. En yoğun 1980'lerin ortalarında ve 1990'arın ortalarında araştırılmıştır. İlk çalışmalarda öncelikle ücret tatmininin ne olduğuna daha sonrada model ve metodların ne olduğu araştırılmıştır. Sonra ücret tatmini ölçekleri geliştirilmiş ve son olarak da ücret tatmini düzeyleri ölçülmeye başlamıştır (Currall vd.,2005: 614). Yurt içinde ise henüz yeni bir çalışma konusu olmuş ve bu konu üzerinde çok az çalışmaya rastlanmıştır (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 127; Güven vd. 2005: 127).

Ücret tatmini ise ““çalışanların işin karşılığında almış oldukları ücretlere karşı hissettikleri pozitif yada negatif duyguların ölçüsüdür” olarak tanımlanmıştır (Micel ve Lane, 1991: Akt. Faulk II, 2002: 1). Çalışanların ücret tatmini, aldığı ücretin kendi tatminini sağlaması yanında, hakça saptanması, aynı ya da benzer işleri yapanlara göre eşit olması, eğer başarı ve performanslarında farklılıkları varsa bu farkın ücrete yansması ve çalışanın bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi ile ilgili algılarından çıkacağı söylenebilir (Gürbüz, 2007: 242). Ücretin tatmini sağlaması ve dolayısıyla iş başarısını artırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5).

Ücret tatmininin ile ilgili değişik bazı çalışmalar vardır. Bunlar arasında dağıtımsal adaletin ücret tatmininin öncüllerinden biri olduğu (DeConinck ve Stilwell,2004:225; Day, 2011: 476), Maaştaki ay sonu brüt artışın ücret tatminine etkisi olduğu ama kişisel küçük ödemelerin ücret tatminine çok az etkisi olduğu (Das ve Bhadury,1997: 180), finansal stresin ücret tatminin anahtar bir konusu olduğu (Kim ve Garman, 2004:74) sonuçlarına varan çalışmalar sayılabilir. Ücret tatmininin, işgören performansı ve iş tatmini ile ilişkili olduğu görülmüştür. Dolayısıyla işgörenlerin ücret tatminlerindeki artış, iş tatminlerini ve işgören performansını arttıracak ve işletmelerin günümüz rekabet ortamında çok daha yüksek performansla faaliyet göstermelerini kolaylaştıracak, işletme yöneticilerinin dikkate alması gereken önemli bir unsurdur (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 150). Ücret tatmininin yanı sıra ücret tatminsizliğinin performansı etkilediği sonucuna varan çalışmalar da yapılmıştır (Currall vd.,2005: 614).

2. Örgütsel Sapma

Kaynakların bilinçli olarak israf edilmesi, şirket malzemelerini çalma, iş arkadaşlarıyla ilgili dedikodular yapma, cinsel taciz gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkan örgütsel sapma davranışı, önemli örgüt normlarının kasıtlı olarak ihlal edilmesiyle örgütün, çalışanlarının veya her ikisinin birden esenliklerinin tehdit edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995: 556). Bu tanımla, bir davranışın sapma olarak değerlendirilebilmesi için bilinç dahilinde yani kasten yapılmış olması gerektiği vurgulanmaktadır (Spreitzer ve Sonenshein, 2003: 209).

Hollinger ve Clark (1982:333), örgütsel sapma davranışlarını mülkiyet sapması ve üretim sapması olarak iki ayrı kategoride ele almışlardır. İşyeri malzemelerine zarar verilmesi(sabotaj) veya bunların izinsiz ve yetkisiz olarak alınması(hırsızlık) gibi davranışlar “mülkiyet sapması” olarak nitelendirilirken “üretim sapması” önceden belirlenmiş normları ihlal ederek üretim kalitesini veya miktarını azaltma, geciktirme, yavaş veya özensiz çalışma, alkol veya uyuşturucu kullanımı gibi davranışları ifade eder. Bu alandaki diğer bir kayda değer sınıflandırma Robinson ve Bennett (1995: 565) tarafından yapılmıştır. Robinson ve Bennett çalışmalarında kurguladıkları modelde Örgütsel Sapma davranışlarını Üretim Sapması, Mülkiyet Sapması, Politik Sapma ve

Kişisel Saldırı olarak sınıflandırmışlar ve bu kategorileri önemine göre “az önemli ve ciddi” şeklinde ayrıca davranışın hedefine göre “örgüte karşı ve diğer kişilere karşı” sapma davranışları olarak iki boyutlu olarak ele almışlardır.

Literatürde sapma davranışlarının çoğunlukla olumsuz manada ele alındığı görülmüştür. Bununla birlikte Spreitzer ve Sonenshein (2003: 209) normların, davranışlardaki sınırlayıcılığına rağmen psikolojik koşulların örgütsel normlardan olumlu yönde sapmaya neden olabileceğini ifade etmişler ve bu olumlu sapma davranışlarını, “*örgüt normlarından saygın yönlerde ayrılan kasıtlı davranışlar*” şeklinde tanımlamışlardır. Pozitif sapma davranışları, örgütün izin vermediği davranışları kapsayabilir fakat örgütün finansal ve ekonomik hedeflerine ulaşmasında da yardımcı olmaktadır (Appelbaum vd., 2007: 587).

Bu bilgiler ışığında “Örgütsel Sapma Davranışları” kavramı, *Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Örgütsel Sabotaj, Antisosyal İş Davranışları ve İşyeri Kabalığı* kavramlarını da kapsayarak daha geniş bir perspektif sunmaktadır. Ayrıca yukarıda sözü edildiği gibi sapma davranışlarının olumlu yönde olabileceğini belirten çalışmaları da göz önünde bulundurarak anılan diğer kavramlardan farklı olarak “Örgütsel Sapma Davranışları” kavramı, olumlu sapma davranışlarını da kapsamaktadır. Bu çalışmada, Örgütsel Sapma Davranışları, “*Çalışanın bilinçli olarak, bağlı bulunduğu örgütün, amaç ve normlarından ayrışması (şeklinde beliren davranışlar)*” olarak tanımlanmıştır.

İşgörenin sapma davranışı göstermesine neden olan faktörler çeşitlilik arz etmektedir. Robinson ve Bennett (1995: 567) örgütsel değişkenlerin büyük olasılıkla örgüte karşı, kişisel değişkenlerin ise büyük olasılıkla diğer kişilere karşı sapma davranışlarının gelişmesine neden olacağını ifade etmişlerdir. Bu açıklamaya paralel olarak birçok çalışma için araştırma konusu olan işyeri hırsızlığı örneğinden hareketle Samuel ve arkadaşlarının (2012: 5) Gana’daki KOBİ çalışanlarıyla yaptıkları araştırmalarında, işyeri hırsızlığına, iç denetim sistemlerinin yetersizliği, düşük ücret, ekonomik şartlar, fazla giderleri dengeleme, kötü muamele gibi nedenleri içeren dokuz temel faktörün neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yukarıda anlatılanlar ışığında bu çalışmanın temel araştırma sorusu:

“Çalışanların ücret düzeyleri onların örgütsel sapma davranışlarını etkilemekte midir?” şeklinde kurulanmıştır.

Söz konusu araştırma sorusunun yanında çalışmadan elde edilebilecek sonuçları arttırabilmek ve bu çalışmayı takip edecek olan diğer çalışmalara da katkı sağlayabilmek için bazı demografik değişkenler hem ücret tatmini hem de örgütsel sapma davranışı açısından incelenmiştir.

Yöntem

Bir önceki bölümde ifade edilen temle sorunsalı cevaplayabilmek için bu çalışma birkaç üniversitede akademisyenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu durumun en temel nedeni, katılımcıların ücretlerinin birbirlerine yakın bir seviyede olması gerektiği düşüncesidir. Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla toplam 110 anket dağıtılmış 83 anket geri dönmüştür. Bazı anketler elverişli olmadığı gerekçesiyle çalışmaya dahil edilmemiş ve toplam 76 anket üzerinden çalışma gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı da % 69 olarak gerçekleşmiştir.

Katılımcıların ücret tatmini seviyelerini ölçmek amacıyla Heneman ve Schwab tarafından 1985 yılında geliştirilen ve 18 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Diğer yandan örgütsel sapma davranışını ölçmek için ise Yeşiltaş ve arkadaşları (2012) tarafından kullanılan 12 soruluk anketten faydalanılmıştır. Her iki anket de 5’li Likert tipi ölçek formatındadırlar. Ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach Alpha

değerlerine bakılmıştır. Ücret tatmini ölçeği % 95,7 ve örgütsel sapma davranışı ölçeği de % 73,6 Cronbach Alpha değerleri ile güvenilir kabul edilmiştir.

Bulgular

Verilerin analizi için tek yönlü t-testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi gibi testlerden faydalanılmıştır.

Araştırmanın temel sorunsalı hatırlanacağı üzere ücret tatmininin çalışanların örgütsel sapma davranışlarını etkileyip etkilemediğin belirlenmesi idi. Bu sonuca ulaşabilmek amacıyla öncelikle değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir. Bu neden dolayısıyla değişkenler arasındaki korelasyona bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda çalışanların ücret tatmini ile onların örgütsel sapma davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür ($r = 0,074$; $p = 0,524 > 0,05$).

Yukarıda elde edilmiş sonucu benzer bir açıdan değerlendirebilmek amacıyla katılımcılara aldıkları ücret ve sorulmuş ve ücret ile yine katılımcıların örgütsel sapma davranışları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen sonuca göre katılımcıların aldıkları ücret ile onların örgütsel sapma davranışları arasında anlamlı bir istatistiksel ilişki mevcut değildir.

Katılımcıların demografik bir takım özellikleri de çalışmanın değişkenleri açısından incelemeye tabi tutulmuştur. Yapılan tek yönlü bağımsız t-testi sonucuna göre cinsiyet hem ücret tatmini hem de örgütsel sapma davranışı açısından herhangi bir farklılık oluşturmamıştır. Katılımcıların yaşları ile değişkenler arasında ilişki olup olmadığını anlayabilmek için korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Yaş ile ücret tatmini arasında herhangi bir anlamlı istatistiksel ilişki bulunmamasına rağmen, yaş ile örgütsel sapma davranışı arasında olumlu yönde ortalama bir ilişkinin varlığı dikkati çekmektedir ($r = 0,297$; $p = 0,009$). Katılımcıların medeni durumları da tek yönlü bağımsız t-testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre, katılımcıların evli ya da bekar olmaları onların hem ücret tatminleri, hem de örgütsel sapma davranışları açısından herhangi anlamlı bir istatistiksel fark oluşturmamaktadır.

Değerlendirme ve Sonuç

Bu araştırmada çalışanların ücretlerinden elde etmiş oldukları tatmin düzeyleri ile örgütsel sapma davranışları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Çalışmanın sonuçları incelendiğinde iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Sözkonusu sonucun elbette olası birçok nedeni olabilecektir. Bu nedenleri iki grupta toplamak mümkündür. Birinci grupta değişkenlerle alakalı nedenler, ikinci grupta ise örneklem kütlesi ile ilişkili nedenler vardır.

Öncelikle sonuçlara bakıldığında insanların aldıkları ücrete göre örgütlerine negatif sonuçlar doğuracak davranışlarla yaklaşmadıkları görülmektedir. Bu durum ücretin bir yere kadar etkili olabileceğini ifade edebilecektir. İlişki çıkmamasının altında yatan muhtemel sebeplerden bir tanesi de örneklem kütlesi sebebi olabilir. Bu çalışma için akademisyenler özellikle seçilmiştir. Zira yıllardır akademisyenlerin ülkemizde hak ettiklerinden çok daha az ücret aldıkları bir gerçektir. Diğer yandan, akademisyenler örgütsel sapma konusunda da rahatlıkla konuşabilecek bir kesimdir. Ancak sonuçlar başlangıçta düşünülen farklı bir durumu işaret etmektedir.

Bu çalışmanın benzer ancak genişletilmiş bir takım çalışmalarla devam ettirilmesi düşünülmektedir, bu açıdan çalışmanın sonuçları önemlidir. Daha farklı meslekler ve

farklı katılımcılarla çalışmaların tekrarların muhtemel ilişkilerin ortaya çıkartılması noktasında önemli bir gerekliliktir.

Kaynakça

- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D. ve Matousek, A. (2007), "Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions.", *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, Oct2007, 7 (5), pp 586-598.
- Aydemir P. ve Erdoğan E. (2013), "İş görenlerin, Ücret Tatmini, iş tatmini ve Performans Algısı", *Kamu-İş*, 13 (2), s.127-153.
- Bozkurt Ö. ve İ. Bozkurt (2008), "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş üniversitesi dergisi*, 9 (1), s. 1-18.
- Curral S.C., A.C. Towler, T.A. Judge ve L. Kohn (2005), "Pay Satisfaction and Organizational Outcomes", 58, pp 613-640.
- Das, P. ve Bhadury B. (1997), "Pay Satisfaction Of R&D Personnel In Manufacturing Organizations: The Role Of Career Comparison Process" *The Journal of High Technology Management Research*, 8 (2), pp 171-186.
- Day N.E. (2011), "Perceived pay communication, justice and pay satisfaction", *Employee Relations*, 33 (5), pp 476-497.
- DeConinck J.B. ve Stilwell C.D. (2004), "Incomparation organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a modal of turnover intention" *Journal of Business research*, 57, pp 225-231.
- Faulk L.H. II. (2002), *Pay Satisfaction Consequences: Development And Test Of A Theoretical Model*, B.S., Louisiana State University, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Doctor of Philosophy.
- Gürbüz S. (2007), "Kamu Personelinin ücret tatmin seviyesini belirlemeye yönelik bir araştırma", *Elektronik sosyal bilimler dergisi*, 6 (21), 240-260.
- Güven M., Bakan İ. ve Yeşil S. (2005), "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki ilişkiler: Bir Alan Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar üniversitesi İ.İ.B.F., 12 (1), s. 127-151.
- Heneman H.G. III. ve Schwab D.P. (1985), "Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature And Measurement", *International Journal of Psychology*, 20, s. 129-141.
- Hollinger, R.C. ve Clark J. P. (1982), "Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance", *The Sociological Quarterly*, 23 (3), Summer, s.333-343.
- Kaymaz, K. ve Sayılar Y. (2005), "Beceriye Dayalı Ücretlendirme Sistemi Ve Tasarım Süreci", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), s. 118-139.
- Kim, J., ve Garman, E. T. (2004), "Financial stress, pay satisfaction, and workplace performance", *Compensations and Benefits Review*, 69-76.
- Öztürk, A.T. (2010), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Ve Teşvik Sistemi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 1-10.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995), "A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*; April, 38 (2) , s. 555-572,
- Samuel, Y.A., Mensah, P.A. ve Adjei, K. (2012), "Do Employees Steal As A Reaction To Unfair Pay? A Survey Of Smes Workers in Sunyani, Ghana", *International journal of Innovative Research in Management*; Dec,, 3 (1) , pp 1-10.

- Spreitzer, G.M. ve Sonenshein, S. (2003), "Positive deviance and extraordinary organizing", in Cameron, K., Dutton, J. and Quinn, R. (Eds), Positive Organizational Scholarship, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, pp 207-224.
- Yeşiltaş M. , Çeken H. Ve Solmaz Ü. (2012), "Etik Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Bahar,28,s.18-39.

ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: ÖRGÜT İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ

İnan ERYILMAZ

Celal Bayar Üniversitesi
inaneryilmaz@gmail.com
Doktora Öğrencisi

Deniz İSPİRLİ

Celal Bayar Üniversitesi
deniz.ispirli@cbu.edu.tr
Araştırma Görevlisi

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; algılanan örgütsel politikanın, iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmek ve bu etkileşimde örgüt ikliminin aracılık rolünü saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda survey yönteminin benimsendiği çalışmada, Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde kamu sektöründe çalışan 264 katılımcıya araştırma ölçeklerini içeren anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda algılanan örgütsel politika ile iş tatmini arasında negatif ve örgüt iklimi iş tatmini arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüş, çalışanların iş tatmininin sağlanmasında algılanan örgütsel politikanın önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra örgüt ikliminin algılanan örgütsel politika-iş tatmini ilişkisinde kısmı aracılık etkisine sahip olduğu da tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Politika, Örgüt İklimi, İş Tatmini, POPs

1. Giriş ve Kavramsal Çerçeve

Günümüz iş hayatı hiç şüphesiz karmaşa ve belirsizliklerle doludur. Rasyonel olmayan insan davranışlarının yanı sıra, öngörülemeyen ve değişken iş çevresi kişi veya örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri ve amaçlarına ulaşmaları için politik davranışlar sergilemelerini kaçınılmaz hale getirebilmektedir.

Politik davranışların örgüt ve bireyler açısından yararlı ya da zararlı olup olmadığı konusu, davranışın nasıl gerçekleştiğinden ziyade ne şekilde algılandığı ile ilişkilidir. Örgütte politik bir ortamın oluşması ve devam ettirilmesinde en önemli unsurlardan biri, örgütün ve bireylerin sergilediği tutum ve davranışların yine örgütteki diğer bireyler ya da gruplar tarafından algılanma biçimleridir. Çünkü bireyin ortamı politik bir şekilde algılaması, gerçekte, politikaların o örgütte var olup olmadığına bakılmaksızın, içsel (örgüt içi) politikaların oluşmasına etki edebilir (Buenger, vd., 2007:295). Bu noktada, politik davranışların o örgütte etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmaması belirleyici olmamaktadır. Birey, eğer, kendi düşünce ve varsayımlarına dayanarak ortamı politik bir şekilde algılamaktaysa, davranışlarını bu yönde şekillendirmesi ve ortamı politik bir hale dönüştürmesi son derece olağandır. Davranışların algılanması kişiden kişiye, durumdan duruma ve zamana göre değişiklikler göstermekte, yani sübjektif bir özellik taşımaktadır. Bu yüzden örgütün politik atmosferinin belirlenmesinde kullanılan en iyi yöntemlerden birisi örgütsel politik algılamaların ölçülmesidir (Ferris ve Kacmar, 1992).

Algılanan örgütsel politika (AÖP) kavramı genel olarak işgörenlerin, diğerlerinin örgütün menfaatlerini göz ardı ederek, kendilerine bireysel çıkar sağlamaya yönelik davranışları olarak tanımlanmaktadır (Kacmar ve Baron 1999:18). Konuyla ilgili yapılan öncü çalışmaların bazıları işgörenlerin örgütsel politika algılarının, önemli iş tutumları üzerinde anlamlı etkileri olduğuna işaret etmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992; Harris vd., 2005:28; Vigoda-Gadot ve Meisler, 2010:75).

Algılanan örgütsel politikanın yüksek olduğu örgütlerde ödülleri, ilişkiler, güç ve nesnel olmayan faktörlere bağlıdır (Chan vd., 2009:782). Bu nedenle girdi ve çıktılar arasında müteakabiliyetin olmadığını düşünen işgörenler, örgüte karşı olumsuz düşünce ve beklentiler içerisine girebilmektedir (Ayhan ve Gürbüz, 2013). AÖP ve iş tutumları arasındaki ilişki bir çok çalışmaya konu olmuştur. Bireyin, işin kendisine ve çalışma koşullarına karşı geliştirdiği bir tepki olarak da nitelendirilen (Çekmecioğlu ve Günsel, 2011:34) iş tatmini kavramı, Ferris vd. (1989)'nin geliştirdikleri algılanan örgütsel politika modeli ile birlikte AÖP ile arasındaki ilişki en çok araştırılan kavramlardan biri haline gelmiştir. Hem Ferris vd. (1989)'nin yaptıkları çalışmada hem de daha sonra aynı model üzerine diğer araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda; algılanan örgütsel politika ile iş tatmini arasında negatif yönlü güçlü bir ilişkinin varlığı görülmüştür (Cropanzano vd., 1997:165; Ferris ve Kacmar, 1992; Ferris vd., 1996:254; Harris vd., 2005:30; Poon, 2006:531; Vigoda-Gadot ve Meisler, 2010:79).

Çalışanların çalışma ortamlarıyla ilgili paylaştıkları algıları ifade eden örgüt iklimi, çalışma ortamını tanımlamak ve bunun politik algıdan nasıl etkilendiğini belirlemek adına açıklayıcı ve mikro bir kavramdır. Örgüt iklimi, uygulanan politikalar ve sonuçlarından etkilenirken, iş tutumları üzerinde de önemli etkiye bulunur (Ertekin ve Gülçimen, 2003). Örgütsel iklimin çalışanlarca olması gerekenle, mevcut durumun karşılaştırılarak değerlendirilmesi sonucunda iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle iş tatmini, örgütsel iklimin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan bir durumdur (Bergson, 1979, akt., Özdemir, 2006:90).

Bu nedenlerle . çalışmada sınanacak hipotezler aşağıda belirtilmiştir;

H1: Algılanan örgütsel politika, örgüt iklimini negatif yönde etkiler.

H2: Örgüt iklimi, iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H3: Algılanan örgütsel politika, iş tatminini negatif yönde etkiler.

H4: Örgüt ikliminin, algılanan örgütsel politika-iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

2. Yöntem

Araştırmanın evrenini üç büyükşehirde (İstanbul, Ankara, İzmir) kamu sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında, kota örnekleme kullanılmıştır. Kamu çalışanları arasında en net ayrımın yapılabileceği cinsiyet demografik değişkenine kota konulmuş ve 264 katılımcı üzerinden araştırma hipotezleri sınanmıştır. Araştırmaya dahil edilen kamu çalışanlarının 90'ı kadın (%34,1) ve 174'ü (%65,9) erkektir. Katılımcıların ortalama yaşı 32, ortalama çalışma süresi ise 12 yıldır.

Survey yönteminin benimsendiği araştırmada veri toplama araçları olarak örgüt iklimi, algılanan örgütsel politika ve iş tatmini ölçekleri kullanılmıştır. Algılanan örgütsel politika ölçeği (AÖPÖ), "Perceptions of Organizational Politics Scale" (POPS) Ferris ve arkadaşlarının (1989) modeli temelinde Ferris ve Kacmar (1992) tarafından geliştirilmiştir. 31 ifadeden oluşan ölçeğin üç veya beş faktörlü olarak kullanımı mevcuttur. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.881 olarak bulunmuştur. Çalışanların örgüt iklimi algısını ölçmek amacıyla Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilen 50 soruluk örgüt iklimi ölçeği (LSOCQ) kullanılmıştır. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.902 olarak bulunmuştur. Bireyin işine yönelik genel tutumunu yansıtan iş tatminini ölçmek amacıyla Cammann, Fichman, Jenkis ve Klesh (1979'den akt. Bowling ve Hammond, 2008) tarafından geliştirilen Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi'nin üç ifadeden oluşan alt-ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışmamızda yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin cronbach alpha değeri 0.787 olarak bulunmuştur.

3. Bulgular

Algılanan örgütsel politika, örgüt iklimi ve iş tatmini değişkenlerine ilişkin ortalama değerlere bakıldığında (bkz. Tablo 1) araştırma kapsamındaki kamu çalışanlarının politik algı düzeylerinin genel olarak yüksek olduğu söylenebilir (3,543). Kamu çalışanlarının örgüt iklimi algı düzeyleri olumsuz olmakla birlikte (2,495) katılımcıların iş tatmin düzeylerine ilişkin ortalama değerlerinin ise yüksek olduğu söylenebilir (3,121).

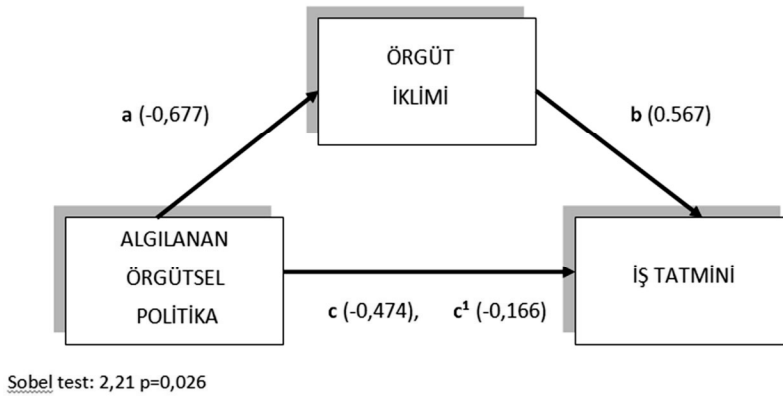
Değişkenler arasında korelasyon değerleri incelendiğinde (bkz. Tablo 1), her üç değişken arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Korelasyon değerlerine bakıldığında, algılanan örgütsel politika ve örgüt iklimi arasındaki ilişki, negatif yönlü ve görece olarak güçlü (%67) bir ilişki olduğu söylenebilir. Algılanan örgütsel politika ve iş tatmini arasında da negatif yönlü bir ilişki gözükmemektedir (%47). Örgüt iklimi ile iş tatmine arasındaki ilişkiye bakıldığında ise pozitif ve görece olarak güçlü bir ilişki görülmüştür (%56).

Tablo 1: Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1. Algılanan Örgütsel Politika	3, 543	0,643	1		
2. Örgüt İklimi	2, 495	0,653	-0,677	1	
3. İş Tatmini	3,121	0,955	-0,474	0,567	1

Aracı etki analizinde Baron ve Kenny'in yöntemi temel alınmıştır. Baron ve Kenny'in yönteminde üç koşulun (a, b ve c yolları) gerçekleşip gerçekleşmediği tespit edilmelidir. Bunun yanı sıra, aracı değişken ile bağımsız değişken birlikte modele dâhil olduğunda (c) yolunun anlamsız duruma gelmesi veya etkisinin düşmesi gerekmektedir. Bu durumun tespiti ise, (c¹) yolunun incelenmesi ile mümkündür. (c¹) yolunun sıfır olması veya azalması aracı etkinin var olduğunun bir göstergesidir (Preacher ve Hayes, 2008). Aracı etkiden tam anlamıyla söz edebilmek için, Sobel Testinin anlamlılığına da bakmak gerekir. Eğer Sobel Testinin Z skor katsayısı 1,96'dan büyükse ve anlamlıysa aracı etkinin anlamlılığından ve varlığından söz edilebilir (Frazier vd., 2004).

Algılanan örgütsel politika ile iş tatmini değişkeni arasında örgüt ikliminin aracı etkisine yönelik a, b, c ve c¹ yollarının sonuçları Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1: Örgüt İkliminin, Algılanan Örgütsel Politika-İş Tatmini Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü

Şekil 1 incelendiğinde, “a” yolu için standardize edilmiş regresyon katsayısı -0,677 ve anlamlılık düzeyi 0,001 olduğundan, **H1** hipotezi kabul edilmiştir. “b” yolu için standardize edilmiş regresyon katsayısı 0,567 ve anlamlılık düzeyi 0,001 olduğundan **H2** hipotezi kabul edilmiştir. “c” yolu için standardize edilmiş regresyon katsayısı -0,474 ve anlamlılık düzeyi 0,001 şeklinde olduğu için **H3** hipotezi kabul edilmiştir. Bu bilgiler ışığında Baron ve Kenny’nin üç şartının da gerçekleştiği görülmektedir. Ancak, aracı etkiden tam olarak söz edebilmek için, bağımsız ve aracı değişkenler modele birlikte dâhil edildiğinde c^1 yolunun sıfır olup olmadığına veya etki düzeyinin azalıp azalmadığına bakılmalıdır. “ c^1 ” yolu ($\beta = -0,166$; $p = 0,001$) incelendiğinde, “c” yoluna göre bir azalmanın var olduğu görülmektedir. Bu sonuç aracı etkinin varlığından söz etmemiz için önemlidir. Ancak, sadece bu azalma aracı etkiden söz etmek için yeterli değildir. Bunun için Sobel Testi Z skorlarına bakarak, aracı etkinin anlamlı olup olmadığını belirlemek gerekmektedir. Bu model için tespit edilen Z skor (2,294) 1,96’dan daha büyük ve anlamlı olduğu için aracı etkinin var olduğu söylenebilir.

Bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalkmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu durum algılanan örgütsel politikanın iş tatmini ile ilişkisinde örgüt ikliminin “kısmi aracı değişken” olduğunu göstermektedir. Böylece araştırmanın son Hipotezi olan **H4** kabul edilmiş olmaktadır.

4. Sonuç ve Tartışma

Örgütsel politika günümüz iş hayatı için kaçınılmaz bir olgudur. Bu nedenle politik algıların nasıl şekillendiği ve nasıl sonuçlanabileceği konusu bir örgütün varlığı ve devamlılığı için araştırılması gereken konuların başında gelmektedir.

Araştırma bulguları incelendiğinde, araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütlerini politik olarak algılama düzeylerinin yüksek olduğu gözükmemektedir. Kamu çalışanları örgütlerinde, yükselmek için her yola başvurulduğunu, üst ve çalışma arkadaşlarının politik davrandığını ve örgüt uygulamalarını politik olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca kamu çalışanları örgüt iklimlerini olumsuz olarak değerlendirmektedir. Her ne kadar araştırmaya katılan kamu çalışanları örgütlerini politik, örgüt iklimlerini olumsuz olarak değerlendirse de katılımcıların iş tatmin düzeyleri yüksektir. Bu durum iş garantisi, çalışma saatlerinde ki düzen ve yan faydalar gibi

olanakların özel sektöre kıyasla göreceli daha iyi olması nedeniyle, olumsuz algılamalara rağmen alternatif durumların maliyeti kamu çalışanlarını işinden tatmin olmak durumunda bıraktığı şeklinde yorumlanabilir.

Algılanan örgütsel politika, örgüt iklimi ve iş tatmini arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Katılımcıların örgütlerini politik olarak algılama düzeyleri arttıkça, örgütlerindeki iklimi olumsuz olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca örgüt iklimlerini olumlu olarak algıladıklarında iş tatminleri artmakta, örgütlerini politik olarak algıladıklarında ise iş tatminleri azalmaktadır.

Son olarak algılanan örgütsel politika ile-iş tatmini ilişkisinde örgüt ikliminin aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analiz yapılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda algılanan örgütsel politika düzeyindeki artışın gerek doğrudan gerekse örgüt iklimi aracılığıyla iş tatmin düzeyini azalttığı görülmüştür. Bu sonuca göre örgüt iklimi algılanan örgütsel politika ile iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisi göstermektedir.

Kaynakça

- Ayhan, Ö., Gürbüz, S., (2013), "Algılanan Örgütsel Politikanın Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Rolü. Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", 21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 30 Mayıs-1 Haziran, Kütahya.
- Baron, R. M., Kenny D.A., (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations", *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Bowling, N.A., Hammond, G.D., (2008), "A Meta-Analytic Examination Of The Construct Validity Of The Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale", *Journal Of Vocational Behavior*, 73:63-77.
- Buenger, C.M., Monique F., Robert W.B., Nick M., (2007), "A Study Of The Perceptions Of Organizational Politics Scale (POPS) For Use in The University Classroom", *Developments in Business Simulation And Experiential Learning*, (34): 294-301.
- Çekmecelioglu, H.G., Günsel, A., (2011), "Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (1): 32-43.
- Chan, C.H., Rosen, C.C. Levy, P.E., (2009), "The Relationship Between Perceptions Of Organizational Politics And Employee Attitudes, Strain, And Behavior: A Meta-Analytic Examination", *Academy Of Management*, 52, 779-801.
- Cropanzano, R., Howes, J. C. Grandey, A. A., Toth, P. (1997), "The Relationship Of Organizational Politics And Support To Work Behaviors, Attitudes, And Stress", *Journal Of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Ertekin, Y., Gülçimen Y.E., (2003), *Örgütsel Politika ve Taktikler*, TODAİE Yayın No:318, Ankara.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G. Pandy, L. R. (1989), "Myths And Politics in Organizational Contexts. Group And Organization Studies", 14, 83-103.
- Ferris, G. R., Kacmar, K.M., (1992), "Perceptions Of Organizational Politics", *Journal Of Management*, 18(1): 93-116.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., Howard, J. E., (1996), "Perceptions Of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, And Outcomes", *Human Relations*, 49, 233-266.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., Baron, K. E., (2004), "Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research", *Journal of Counseling Psychology*, 51(1):115-34.

- Harris, K.J., James, M., Boonthanom, R., (2005), "Perceptions Of Organizational Politics And Cooperation As Moderators Of The Relationship Between Job Strains And Intent To Turnover", *Journal Of Managerial Issues*, 17(1): 26-42.
- Kacmar, K. M., Baron, R. A., (1999), "Organizational Politics: The State Of The Field, Links To Related Processes, and an Agenda For Future Research", *Research in Personnel And Human Resources Management*, 1-40.
- Litwin, G.H., Stringer, R.A., (1968), *Motivation And Organizational Climate*, Boston Division Of Research Harvard Business School , ABD.
- Özdemir, F., (2006), "Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Poon, J.M.L., (2006), "Trust-in-Supervisor And Helping Coworkers: Moderating Effect Of Perceived Politics", *Journal Of Managerial Psychology*, 21(6), 518-532.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. (2008), "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models", *Behavior Research Methods*, 40 (3): 879-891.
- Vigoda, E., Meisler, G., (2010), "Emotions in Management And The Management Of Emotions: The Impact Of Emotional Intelligence And Organizational Politics On Public Sector Employees", *Public Administration Review*, 70(1): 72-86.

ÇALIŞANLARIN ÖZDEŞLEŞME KAYNAKLARININ PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK VE İŞ PERFORMANSIYLA ETKİLEŞİMLERİ

Doç. Dr. İpek Kalemci Tüzün
Başkent Üniversitesi
tuzun@baskent.edu.tr

Doç. Dr. Fatih Çetin
Niğde Üniversitesi
fatih_cetin@ymail.com

Prof. Dr. H.Nejat Basım
Başkent Üniversitesi
nbasim@baskent.edu.tr

ÖZET

Çalışanların çoklu özdeşleşme biçimleri, sergiledikleri örgütsel tutum ve davranışları bağlamında farklılıklara yol açmaktadır. Bu çalışmada, çalışanların özdeşleşme kaynaklarının (çalışma arkadaşları, amir, çalışma birimi ve meslek) iş performansı ile etkileşiminin ve bu süreçte psikolojik dayanıklılığın bir aracılık rolünün olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada çeşitli üniversitelerde görev yapan toplam 235 akademisyenden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Anket; Amirle Özdeşleşme Ölçeği, Çalışma Birimiyle Özdeşleşme Ölçeği, Çalışma Arkadaşlarıyla Özdeşleşme Ölçeği, Mesleki Özdeşleşme Ölçeği, Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar amirle özdeşleşmenin artmasıyla birlikte iş performansının da arttığını, bununla birlikte herhangi bir aracılık etkileşimi olmadan, çalışanların çalışma birimiyle özdeşleşmesiyle psikolojik dayanıklılıkları arasında ve psikolojik dayanıklılıkları ile iş performansları arasında aynı yönlü anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: İş performansı, Birimle özdeşleşme, Amirle özdeşleşme, Çalışma arkadaşlarıyla özdeşleşme, Mesleki özdeşleşme, Psikolojik dayanıklılık

1. Giriş

Van Dick ve diğerleri (2008) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında, çalışanların çalışma grubuyla veya örgütle özdeşleşme biçimlerinin örgütsel tutum ve davranışlar açısından farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bu durum çalışma gruplarıyla veya örgütle özdeşleşme biçiminin kişilerin kendilik algılamalarına her zaman eşit derecede katkı sunmadığını göstermektedir. İlgili yazında her ne kadar iş tutumları ve davranışları ile özdeşleşme kaynakları arasında çeşitli düzeylerde ilişkiler elde edilmiş olsa da (Riketta, 2005) hangi özdeşleşme kaynağının özellikle iş performansı açısından temel rol oynadığına ilişkin belirgin bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, kişinin kendilik oluşumuyla olduğu kadar performansıyla da ilişkili bir kavram olan psikolojik dayanıklılığın bu süreçteki rolünün ortaya çıkarılması, özdeşleşme-performans ilişkisinde bireysel niteliklerin rolü açısından önemlidir. Araştırmacılara olduğu kadar uygulamacılara da katkı sağlayacağı düşünülen mevcut araştırmada; özdeşleşme kaynaklarının (çalışma arkadaşları, amir, çalışma birimi ve meslek) çalışanların iş performanslarıyla etkileşimi ve bu etkileşimde psikolojik dayanıklılığın aracılık rolünün olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır.

İş performansı genel olarak bireylerin görev ve sorumluluklarının yeterliliğiyle değerlendirilir (Griffin, Neal ve Parker, 2007). Bu noktada, performans bir çıktıdan çok,

yeterliliğin ölçülebilir olduğu bir davranış türü olarak da tanımlanmaktadır (Poropat, 2000). İlgili yazın iş performans kavramını rol içi (in-role behavior) ve rol dışı (extra-role behavior) performans davranışıyla açıklamaktadır. Görev performansı olarak da adlandırılan rol içi performans işin gerektirdiği görevlerin ne kadar iyi yansıtıldığıyla ilgilidir (Borman ve Motowidlo, 1997).

Diğer yandan özdeşleşmenin kuramsal kaynağı olan Sosyal Kimlik Kuramı (Tajfel, 1982), insanların kendilerini ve diğerlerini bulundukları sosyal çevre içinde, çeşitli sosyal kategorilere göre sınıflandırma eğiliminde olduğunu savunur. Sosyal kimlik kuramının bir uzantısı olan Benlik-Sınıflandırma Kuramı (Tajfel ve Turner, 1985) ise bireylerin kendilerini farklı düzeylerde sınıflandırdıklarını kabul ederek, bazı düzeylerin diğerlerine göre daha belirgin olduğunu öne sürmektedir (Connaughton ve Daly, 2004). Sınıflandırmadaki bu belirginlik çoğul özdeşleşme ile ilişkilendirildiğinde, bireyler kariyerleri ya da meslekleri ile kişisel düzeyde, örgütün farklı alt gruplarından (çalışma grubu, örgüt birimi) grup düzeyinde, çalıştığı amir ve/veya örgütün tümü gibi çoğul kaynaklarından biri ile diğerine göre daha güçlü özdeşleşebilir (Van Dick vd, 2005; Connaughton ve Daly, 2004). Yapılan çalışmalarda genel olarak özdeşleşme kaynakları ile performans arasında aynı yönlü ilişkilerin elde edildiği görülmektedir (Ashforth vd., 2008; Chughtai ve Buckley, 2010).

Psikolojik dayanıklılık kavramı ise kişinin birçok olumsuz durumla (engel, belirsizlik) baş etme ve başarılı olma yeteneği olarak görülmektedir (Maddi, 2002; Luthans vd., 2006). Örgütsel ortamda psikolojik dayanıklılık konusunda yapılan bazı çalışmalarda psikolojik dayanıklılığın performans ile aynı yönlü ilişki içinde olduğu ortaya çıkmaktadır (Coutu, 2002; Sutcliffe ve Vogus, 2003; Youssef ve Luthans, 2005). Psikolojik dayanıklılığın gelişimsel bir süreç olduğu ve bu süreçte sahip olunan sosyal kaynaklar ve çevresel desteğin önemli rol oynadığı (Werner, 1993; Van Heugten, 2012) düşünüldüğünde; amirle, arkadaşlarla veya çalışma birimleriyle özdeşleşme süreçleri çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını artırabilecektir.

Araştırmada ilgili yazında elde edilen bulgular ve yukarıda ifade edilen amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranması öngörülmüştür.

Araştırma sorusu 1: Özdeşleşmenin çoğul kaynaklarının iş performansı üzerindeki etkisi nasıl farklılaşmaktadır?

Araştırma sorusu 2: Özdeşleşme kaynakları (amir, arkadaşlar, birim, meslek) ile iş performansı arasındaki ilişkilerde psikolojik sermayenin bir aracılık rolü var mıdır?

2. Yöntem

2.1. Katılımcılar

Araştırma, kolayda örneklem yöntemiyle Ankara'da vakıf ve devlet üniversitelerinde görevli toplam 235 öğretim görevlisinden toplanan veriler üzerinden yürütülmüştür. Katılımcıların % 62'si erkek (n=145) % 38'ı kadın (n=90) olup, yaşları 24 ile 59 arasında (Ort.=34,21, SS=7,79) değişmektedir.

2.2. Ölçüm araçları

Araştırmada amirle özdeşleşmeyi değerlendirmek için Cheney, (1982), çalışma birimi ile özdeşleşmeyi ölçmek için Doosje ve arkadaşları (1995), çalışma arkadaşları ve mesleki özdeşleşme için Mael ve Asforth (1992), psikolojik dayanıklılık için Luthans vd. (2007) ve iş performansını değerlendirmek için Carmeli vd. (2007) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Psikolojik sermaye ölçeği ise Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgiler ve analiz sonucunda elde edilen istatistikler Tablo-1'de sunulmuştur.

Tablo-1 Ölçeklere ilişkin bilgiler ve istatistikler

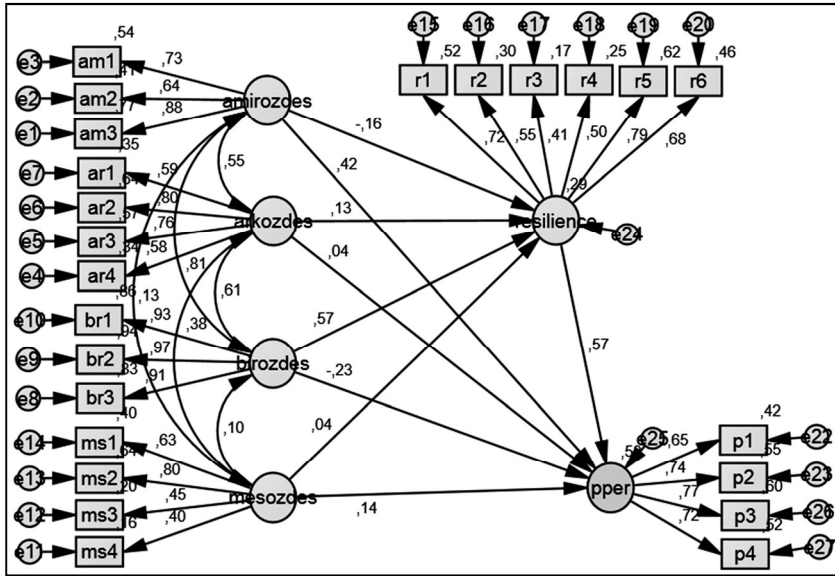
Ölçek	Özellikleri	Güvenilirlik (α)	Geçerlilik (yapı)
1. Amirle özdeşleşme	Toplam 3 madde, 5'li Likert,	0.74	(serbestlik derecesi 0'dır)
2. Çalışılan birimle özdeşleşme	Toplam 3 madde, 5'li Likert,	0.95	(serbestlik derecesi 0'dır)
3. Çalışma arkadaşları ile özdeşleşme*	Toplam 6 madde, 5'li Likert,	0.69	$\chi^2/df=1,12$, CFI=0.99, RMSEA=0.027
4. Meslekle özdeşleşme*	Toplam 6 madde, 5'li Likert,	0.70	$\chi^2/df=1,89$, CFI=0.98, RMSEA=0.072
5. Psikolojik dayanıklılık	Toplam 6 madde, 5'li Likert	0.78	$\chi^2/df=2,08$, CFI=0.96, RMSEA=0.079
6. İş performansı	Toplam 4 madde, 5'li Likert	0.80	$\chi^2/df=0, 85$, CFI=1.00, RMSEA=0.00

* 4 madde ile doğrulanmıştır.

3. Bulgular

Çalışmada değişkenler arasındaki çoklu ilişkilerin birlikte ele alınması amacıyla Amos 21.0 programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Modeldeki yapısal ilişkilerin analiz edilmesi öncesinde ölçüm modeli oluşturularak öngörülen yapının uyum değerleri test edilmiştir. Birbirleriyle ilişkili toplam altı faktörlü bir yapı olarak ele alınarak oluşturulan ölçüm modelinde elde edilen uyum değerleri, varsayılan modelin iyi uyum sağladığını göstermiştir ($\chi^2/df=1,81$, CFI=0.91, RMSEA=0.068). Birinci araştırma sorusu kapsamında, hangi özdeşleşme kaynağının performans üzerinde etkisi olduğu araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar yalnızca amirle özdeşleşmenin ($\beta=0.32$, $p>0.01$) performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu, diğer özdeşleşme kaynaklarının etkilerinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu çalışanların amirleriyle özdeşleşme seviyeleri arttıkça performanslarının arttığına işaret etmektedir.

Çalışmanın diğer araştırma sorusu, özdeşleşme kaynakları ile performans arasındaki ilişkilerde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisinin olup olmadığına ilişkin oluşturulmuştur. Modelde aracılık rolünün ortaya çıkarılması için dolaylı etkilerin anlamlılığı test edilmiştir (Şekil 1). İlgili yazında yapısal çoklu ilişkilerde değişkenler arasındaki dolaylı etkilerin belirlenmesi için bir yöntem olarak önyükleme (bootstrap) metodolojisi önerilmektedir (Mallinckrodt vd., 2006; Shrout ve Bolger, 2002). Bu çerçevede Monte Carlo tekniği kullanılarak 1000 önyükleme örnekleme oluşturulmuş ve 0.95 güven aralığında seviyesinde model test edilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008). Önyükleme analiz sonuçları, iş performansına etki eden tek anlamlı dolaylı etkinin çalışılan birimle özdeşleşme aracılığıyla olduğunu göstermiştir [Standardize edilmiş dolaylı etki=0.32, Ortalamanın standart hatası=0.12, Güven aralığı (0.11, 0.61), $p<0.01$]. Ancak, birinci araştırma sorusu kapsamında özdeşleşme ile performans arasındaki ilişkide yalnızca amirle özdeşleşmenin performans üzerine etkisi olduğu göz önüne alındığında, modelde herhangi bir aracılık ilişkisinden bahsetmek mümkün değildir. Elde edilen sonuç, herhangi bir aracılık etkileşimi olmadan, birimle özdeşleşme arttıkça, çalışanların psikolojik dayanıklılığının önemli seviyelerde arttığı ve bu artış ile birlikte iş performansının da arttığını göstermiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Yapısal Modeli

4. Değerlendirme ve Sonuç

Araştırmanın sonuçları, çalışanların iş performansları üzerinde amirle özdeşleşmenin etkili olduğunu ve diğer özdeşleşme kaynaklarının bu süreçte etkilerinin olmadığını göstermiştir. Elde edilen bulgular, çalışılan birim ile özdeşleşmenin psikolojik dayanıklılığın artmasında etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırma çalışanların yakın ve küçük özdeşleşme kaynaklarını daha çok önemseydiğini ve çalışanların iş performanslarını etkilediğini göstermiştir. Amirle yüksek düzeyde olumlu temas, iş ve sosyal paylaşımlar, amir rolünün bir sosyal sınıflandırma olarak tanımlanmasında ve dolayısıyla özdeşleşmede etkili olmaktadır. Bu bağlamda amiriyle özdeşleşen çalışanların amirin başarısını kendi başarısı olarak gördüğü ve dolayısıyla iş performansını artırdığı söylenebilir. Son yıllardaki çalışmalar örgütlerin çoğul düzeylerine dikkat çekerek çalışanların özellikle çalıştıkları birim ve amirleriyle olan ilişkilerinin tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini tartışmaktadır. Bu araştırma ise söz konusu tartışmalara katkı sağlayarak çalışma grubuna özdeşleşmenin diğer özdeşleşme kaynaklarından daha güçlü olduğunu ortaya koymuş ve çalışanların davranış ve tutumlarının belirlenmesinde tanımlayıcı olduğu varsayımını güçlendirmiştir.

Öte yandan psikolojik dayanıklılık, iş ortamında belirsizlik, engel, değişim, terslik veya artan sorumluluk gibi olağan dışı zorlu tecrübeler karşısında kişilerin kendilerini toparlaması ve normal iş yaşamına dönmesi veya ulaşmayı hedeflediği iş amaçlarına tekrar bağlanması biçiminde düşünülebilir. Araştırma sonucunda özdeşleşme kaynaklarından yalnızca çalışılan birim ile özdeşleşmenin psikolojik dayanıklılığın artmasına önemli katkı sağladığı ortaya çıkmıştır. Bu bulgu psikolojik dayanıklılığın artması açısından çalışma biriminin önemine işaret etmektedir. Psikolojik dayanıklılık her ne kadar kişisel bir karakteristik olarak düşünülse de bu kişisel sürecin gelişmesinde yakın çevresel desteğin önemli olduğu düşüncesi giderek önem kazanmaktadır. Çalışma birimiyle özdeşleşen birey kendini sosyal birliğin bir üyesi olarak tanımladığından aidiyet hissi güçlenmektedir. Aidiyet hissi bireyin psikolojik dayanıklılığını artırmaktadır. İlgili

yazında psikolojik dayanıklılığın gelişmesindeki önemli faktörlerden birinin de kişinin kendisine yakın gördüğü kişilerin varlığı olduğu öne sürülmektedir. Bu çerçevede çalışanların yakın çalışma birimi ile özdeşleşmesi ve onlardan destek alması, karşılaştıkları zorlu iş tecrübeleriyle baş edebilmeleri ve amaçlarını sürdürebilmeleri açısından önemli olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada her ne kadar kültürel değişkenler ele alınmış olmasa da araştırma sonuçlarını kültürel bağlamda tartışmak önemlidir. Görece ortaklaşacı kültürel özelliklerin ağır bastığı bağlamda, yakın ilişkilerin ve sosyal grupların bireylerin davranışları üzerindeki etkisi bilinmektedir. Özdeşleşme kaynaklarından sadece amirle özdeşleşmenin iş performansı üzerindeki etkisinde çalışmanın gerçekleştiği bağlamın etkisi olduğu söylenebilir. Öte yandan, toplulukçu kültürel özelliklerin baskın olduğu bağlamlarda bireylerin kendilerini “biz” olarak daha fazla ifade etmeleri, birimle özdeşleşmenin psikolojik dayanıklılığı artırmasını açıklayan unsur olarak düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., ve Corley, K. G. (2008), “Identification in organizations: An examination of four fundamental questions”, *Journal of Management*, 34, pp. 325-374.
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1997), “Task performance and contextual performance: the meaning for personnel research”, *Human Performance*, 10, pp. 99-109.
- Carmeli, A. Gilat, G. ve Waldman D. A. (2007), “The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance”, *Journal of Management Studies*, 44(6), pp. 972-992.
- Cheney, G. (1982), “On the various and changing meaning of organizational membership: A field study of organizational identification”, *Communication Monographs*, 50, pp. 342-362.
- Chughtai, A.A. ve Buckley, F. (2010), “Assessing the effects of organizational identification on in-role job performance and learning behaviour: The mediating role of learning goal orientation”, *Personnel Review*, 39(2), pp. 242- 258.
- Connaughton, S.L. ve Daly J.A. (2004), “Identification with leader”, *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2), pp. 89-103.
- Coutu, D.L. (2002), “How Resilience Works”, *Harvard Business Review*, 80(5), pp. 46-51.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2012), “Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması”, *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), pp. 121-137.
- Doosje, B., Ellemers, N. ve Russel, S. (1995), “Perceived Intragroup variability as a function of group status and identification”, *Journal of Experimental Social Psychology*. 31(5), pp. 410-436.
- Griffin, M.A., Neal, A., ve Parker, S.K. (2007), “A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts”, *Academy of Management Journal*, 50(2), pp. 327-347.
- Luthans, F.A., James B.A., Bruce J., Norman, S.M. ve Combs, G.M. (2006), “Psychological Capital Development: Toward a Micro-intervention”, *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. ve Norman, S.M. (2007), "Positive psychological capital measurement and relationship with performance and satisfaction", *Personnel Psychology*, 60, pp. 541-572.
- Maddi, S.R. (2002), “The Story of Hardiness: Twenty Years of Theorizing, Research, and Practice”, *Consulting Psychology Journal*. 54, pp. 173-185.

- Mael, F. ve Ashforth, B.E. (1992), "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 103-123.
- Mallinckrodt B. Abraham T.W., Wei M. ve Russell, D.W. (2006), "Advances in testing the statistical significance of mediation effects", *Journal of Counseling Psychology*, 53(3), pp. 372-378.
- Poropat, A. (2000), "An Examination of The Relationship Between Contextual and Technical Performance in an Academic Setting", *ESRC Teaching and Learning Research Programme, Leicester: University of Leicester*, pp. 1-7.
- Preacher, K.J. ve Hayes, A.F. (2008), "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models", *Behavior Research Methods*, 40, pp. 879-891.
- Riketta, M. (2005), "Organizational identification: A meta-analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 66, pp. 358-384.
- Shrout P.E. Bolger N. (2002), "Mediation in experimental and non-experimental studies: new procedures and recommendations", *Psychological Methods*, 7, pp. 422-445.
- Sutcliffe, K.M. ve Vogus, T.J. (2003), "Organizing for Resilience", K. Cameron, J.E. Dutton ve R.E. Quinn (Der.), *Positive Organizational Scholarship* içinde, San Francisco: Berrett-Koehler, pp. 94-110.
- Tajfel, H. (1982), "Social psychology of intergroup relations", *Annual Review of Psychology*, 33, pp. 1-39.
- Tajfel, H. ve J.C. Turner (1985), "The social identity theory of intergroup behavior", S.Worchel ve W.G. Austin (Der.), *The psychology of intergroup relations* içinde, Chicago: Nelson Hall, pp. 7-24.
- Van Dick, R., Wagner U., Stellmacher J. ve diğerleri. (2005), "Category salience and organizational identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, pp. 273-285.
- Van Heugten, K. (2012), "Resilience as an underexplored outcome of workplace bullying", *Qualitative Health Research*, 23(3), pp. 291-301.
- Werner, E. E. (1993), "Risk, resilience, and recover: Perspectives from the Kauai longitudinal study", *Development and Psychopathology*, 5, pp. 503-515.
- Youssef, C.M. ve Luthans, F. (2005), "Resiliency Development of Organizations, Leaders and Employees: Multi-level Theory Building for Sustained Performance", W.I. Gardner, B.J. Avolio, F.O. Walumbwa (Der.), *Authentic Leadership Theory and Practice* içinde, Oxford, UK: Elsevier, pp. 303-343.

X VE Y NESİLLERİ BAĞLAMINDA DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLİŞKİSİNDE LİDERE DUYULAN GÜVENİN ROLÜ

Dr.Gül Selin Erben
Beykent Üniversitesi
selin.erben@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın ana sorunsalı, X ve Y nesilleri perspektifinden dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet algısı ilişkisinde lidere duyulan güvenin rolünün irdelenmesidir. Araştırmada yer alan hipotezleri test etmek amacıyla veri toplama aracı olarak anket seçilmiştir. Araştırmaya İstanbul'da özel sektörde görev yapan 180 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Örneklem kolayda örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, demografik sorular, dönüştürücü liderlik ölçeği, lidere duyulan güven ölçeği ve örgütsel adalet algısı ölçeklerinden oluşmaktadır. Anket çalışması ile elde edilen verilerle gerçekleştirilen doğrusal regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda dönüştürücü liderlik algısıyla örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonucunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet ilişkisinde lidere duyulan güven değişkeninin liderin ilgi ve etkinliğine duyulan güven alt boyutunun şartlı değişken rolü saptanmıştır. Ancak hipotezde ileri sürüldüğünün aksine, çalışanların liderin ilgi ve etkinliğine duydukları güvenin az olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişki artmaktadır. Araştırmanın bir diğer bulgusu dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi ve entelektüel uyarım alt boyutu ile etkileşim ve süreç adaleti ilişkisinde lidere duyulan güven değişkeninin lidere itimat alt boyutunun şartlı değişken rolü olduğu yönündedir. Dönüştürücü liderlik ile etkileşim adaleti ve süreç adaleti arasındaki ilişki lidere itimadı az olanlarda daha yüksek çıkmıştır. Son olarak çalışmada, dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet algısı ilişkisinin nesillere göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü liderlik, Örgütsel Adalet, Lidere duyulan güven, X, Y Nesilleri

1. Giriş

İlk olarak 1978'de siyaset bilimci Burns, iş gördürücü ve dönüştürücü liderlik adı altında iki farklı liderlik tipinden bahsetmiştir (Ataman, 2002). Genellikle çalışmalarda iş gördürücü liderlik ile birlikte bir karşıtlık ilişkisi çerçevesinde tanımlanan dönüştürücü liderlik, örgütsel hedeflere ulaşırken takipçilerini entelektüel açıdan teşvik etmeyi, örgütsel amaçlar için takipçilerinin kendi kişisel amaçlarının ötesine geçmelerini özendiren bir yaklaşımdır. Dönüştürücü liderler, takipçilerinin sonuçlara daha fazla duyarlı olmaları konusunda çaba harcarlar (Boehnke, 2003; Bass, 1990). Takipçilerine hedeflenenden çok daha fazlası için motive eden dönüştürücü liderler bunu yaparken, karizmalarını, telkin edici motivasyon güçlerini, zihinsel uyarımı ve bireysel düzeyde ilgiyi kullanırlar (Bass ve Avolio, 1990, 1993).

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki yönetsel uygulamaların ne düzeyde adil olduğu ile ilgili değerlendirmelerini tanımlayan bir kavramdır (Greenberg, 1990, 1996;

Moorman, 1991; Eskew, 1993; Altinkurt, 2010; Karademir ve Çoban, 2010). Çalışanların örgütsel adalet algıları literatürde üç boyut altında ele alınmaktadır. Bunlar, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletidir. Çalışan ile örgüt arasında açık ya da örtük bir sözleşme mevcuttur. Çalışan için lider kişi, örgütün bir temsilcisi olarak görüldüğünden lider ve çalışan ilişkisi ve etkileşimi çalışan-örgüt ilişkileri açısından önemlidir (Dilek, 2005). Çalışanların örgütsel adalet değerlendirmesinde lider- çalışan etkileşiminin rolü büyüktür. Liderin tutum ve davranışları çalışanın adalet algılarını şekillendirir (Farh vd.,1990). Güneş ve Buluç (2012)'un yapmış olduğu çalışmanın bulguları, hem dönüştürücü liderlikle örgütsel adalet algısı arasında bir ilişkinin bulunduğunu hem de dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısını yordadığını ortaya koymaktadır. İlgili yazında yapılan görgül çalışmaların bulguları göstermektedir ki dönüştürücü liderlikle işlemsel adalet ve dağıtım adaleti arasında bir ilişki bulunmaktadır (Dilek, 2005; Bacha, Walker; 2013).

Dönüştürücü liderler, çalışanlarının her birine özgün ve farklı ihtiyaç ve ilgilere sahip bireyler olarak yaklaştığından çalışanlarının kendilerini ifade etmeleri için gereken fırsatları vermekte ve onların bakış açılarını dikkate almaktadır. Düşürücü liderlik yaklaşımının merkezinde takipçilerin ihtiyaçları olduğundan dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet algısı ilişkisinde farklı değerlere ve iş yaşamı beklentilerine sahip olan X ve Y nesillerinin rolünü incelemek bu çalışmanın bir diğer sorunsalıdır. Literatürde 1965-1979 arası doğanlar X, 1980-2000 yılları arasında doğanlar Y nesili olarak nitelenmektedir. Yapılan çalışmalar, önem sırasına göre X nesilinin, denge, yasallık, gelişim, güvenlik ve özgürlüğe önem verdiğini ve liderlerinde en çok adalet, yetkinlik ve açık sözlülük aradıklarını göstermektedir (Reisenwitz and Iyer, 2009). Y nesili için de tüm bu nitelikler önem arz etmekte fakat liderlerinin kendilerine ilham vermeleri, onları geribildirimleriyle geliştirmeleri de Y nesili için oldukça önemlidir. Y nesili, liderlerinin kendilerine kişisel olarak koçluk etmelerini istemektedirler. Yine Y nesili için liderleri hayran oldukları kendileriyle özdeşleştirdikleri kişiler olmalıdır (Joyner, 2000)). Bu kavramsal çerçeve bağlamında dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet algısı ilişkisinde X ve Y nesillerinin etkisi çalışmanın bir diğer sorunsalını oluşturmaktadır.

Örgüt yapısı, (Marjani, Ardahaey, 2012) örgüte ve amire güven (Tyler, 1989) liderlik tarzları (Niehoff, Moorman, 1996) örgütsel adalet algısının öncüllerinden bir kaçıdır. Çalışanlara sağladığı güven ve vizyonla dönüştürücü lider, örgüt içinde alınan kararların ve bu kararların alınış şeklinin adil olduğu hem de örgütün sağladığı faydaların eşitlik kuramı çerçevesinde adil bir şekilde dağıtıldığı algısını uyandırmaktadır. Genel olarak ilgili yazında işlemsel adaletin, lidere duyulan güvenin bir öncülü olarak ele alınmış ve bu doğrultuda bulgular elde edilmiştir (Lind and Tyler,1988). Bu çalışmada ise dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet algısındaki ilişkide lidere duyulan güvenin rolü incelenmektedir.

1.1 Dönüştürücü Liderlik Davranışının Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

Bir örgütte liderler, o örgüt üyelerini var olan amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmeleri için gerekli becerilere sahip kişilerdir. Liderlik, bir etkileme sürecidir (McShane, Von Glinow, 1999). Bunun yanı sıra Eren (1991) liderliği, “belirli şartlar altında belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi” olarak veya “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı” olarak tanımlanmaktadır. 1978’de Burns tarafından ilgili yazına kazandırılan iş gördürücü(transactional) ve dönüştürücü(transformational) liderlik, bu

tarihten itibaren yönetim ve örgütsel davranış alanlarından oldukça sık çalışılan liderlik türleridir. İş gördürücü liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri üzerine odaklanır. Bu liderlik türü örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmak için yüksek performans gösteren çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanması yoluyla takipçilerini güdüleyen bir liderlik tarzıdır. Bu liderler, risk almaktan kaçınır, mevcut ortamda faaliyet gösterir, değişim ve yenilenmeden çok mevcut faaliyetlerin etkin bir şekilde yönetilmesi üzerine odaklanır (Block, 2003; Boehnke, 2003). Takipçiler ise amaçları gerçekleştirme durumuna göre ödüllendirilirken, amaçlardan uzaklaşıldığı ölçüde de cezalandırma mekanizması işletilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999). Öte yandan dönüştürücü liderlik, amaçlanan başarıya ulaşmak için karşılıklı ödüllendirme ve teşvik sisteminin ötesinde bir yaklaşımdır. Dönüştürücü liderlik entelektüel açıdan teşvik etmeyi, örgütsel amaçlar için astların kendi kişisel amaçlarının ötesine geçmelerini özendiren bir yaklaşımdır. Dönüşümcü liderler, astlarının sonuçlara daha fazla duyarlı olmaları konusunda çaba harcarlar. Bu duyarlılığın güçlendirilmesi ise vizyon sahibi, öz-güvenli, neyin iyi ya da doğru olduğunu başarılı bir şekilde sorgulama dirayetine sahip, günü kurtarma düşüncesinden ve kolaylıktan uzak bir liderliktir (Boehnke, 2003; Bass, 1990).

Bass ve Avolio (1990, 1993) dönüşümcü liderliğin 4 boyutu olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar; idealleştirilmiş etki (idealized influence), ilhamla güdüleme/ilham, (inspirational motivation) entelektüel uyarım (intellectual stimulation) ve bireysel ilgidir (individualized consideration). Karip'e (1998) göre **idealleştirilmiş etki**, liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararın ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. **İlhamla güdüleme** yoluyla, örgütsel amaçlara ulaşmak ve örgütün performansını artırmak için takım ruhu teşvik edilir (Hall, Johnson, Wosocki ve Kepner, 2002). Avolio ve arkadaşlarına (1991) göre liderin çalışanları tarafından paylaşılan bir vizyonu ve misyonu varsa telkinle güdüleme gücü daha da artar. Başka bir ifadeyle çalışanlarda güven ve heyecan oluşturarak, zor anlarda işlerin üstesinden gelmeleri için onlara enerji ve iyimserlik sağlar. Bass ve Avalio'ya (1990) göre bu tarz liderler yaratıcılığı teşvik eder. Yeni ve kişiye özgü problem çözme tekniklerini destekler. Çalışanların problem çözmede tek başına başarılı olmasını sağlar. Problem çözerken problemi analiz etmede ve çözüm bulmada yenilikçi olmalarını sağlar. Dönüşümcü liderliğin bu boyutu **zihinsel teşvik** olarak nitelendirilir. **Bireysel düzeyde ilgi** boyutunda liderler çalışanların her birinin kapasitesini ve ihtiyaçlarını belirler. Çalışanların ihtiyaçları ile bireysel olarak ilgilenir. Onların amirlerine olan güvenini artırır ve daha fazla sorumluluk almalarını sağlar (Bass ve Avalio, 1990).

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki yönetsel uygulamaların ne düzeyde adil olduğu ile ilgili değerlendirmelerini tanımlayan bir kavramdır (Greenberg, 1990, 1996; Moorman, 1991; Eskew, 1993; Altınkurt, 2010; Karademir ve Çoban, 2010). İlgili yazında örgütsel adalet 3 alt boyutuyla ele alınmaktadır. Bu boyutlar, **dağıtım sal adalet(distributive justice)**, **etkileşim adaleti (interactional justice)** ve **işlemsel adalettir (procedural justice)**. Dağıtım adaleti, çalışanların örgütte elde ettikleri ödül ve ücretlerin miktarı ve biçimiyle ilgili adalet değerlendirmelerine işaret eder (Cohen, 2001). Bu adalet türü, Adams'ın eşitlik kuramına (1963) dayanır ve kaynakların ve ödüllerin (görevler, maller, hizmetler, roller, statüler, ücretler, terfiler vb.) adil bir biçimde dağıtılmasını ifade eder (Colquitt, 2001). Terfi ve ücret gibi örgütsel kaynakların adil bir şekilde dağıtılması sonucu çalışanların dağıtım adaleti algıları da yüksek olmaktadır. Dağıtım adaletinin olduğu bir yerde çalışanlar belirli davranışlar sonucunda belirli ödüllere ulaşacaklarını

bilirler (İşcan ve Naktiyok, 2004). Süreç adaleti, - işlemsel adalet olarak da nitelenmektedir- çalışanların yöneticilerinin aldıkları kararları ne derece adil bulduklarına işaret etmektedir. Karar alma sürecinin çalışanlarca adil olarak değerlendirilmesi, çalışanların bu sürece ne oranda katıldıklarıyla doğrudan ilişkilidir. Thibaut ve Walker'a (1975) göre, çalışanların karar alma sürecinde etkilerinin olması ya da ek bir teklifte bulunmaları gibi imkânların sunulması durumunda süreç daha adil algılanmaktadır (Konovsky, 2000). Yöneticilerin kararları, çalışanların maaşları, performans değerlendirmeleri, terfileri gibi konuları içerir (Colquitt, Noe & Jackson, 2002). Etkileşimsel adalet kavramını ilk kullananlar Bies ve Moag (1986) bu kavramı, örgüt içinde adaleti sağlaması gerekenlerle çalışanlar arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alarak ifade etmektedirler (Akt. Greenberg, 1990; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Bu doğrultuda, etkileşimsel adalet, yöneticilerin aldıkları kararları çalışanlarına saygılı ve dürüst bir şekilde açıklamaları olarak nitelendirilmektedir (Çolak ve Erdost, 2004).

Çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen örgütsel ve yönetsel pek çok unsur söz konusudur. Bir çalışanın örgütüne ilişkin adalet algısı, örgüt yapısı(Marjani, Ardahaey, 2012, örgüte ve amire duyulan güven(Tyler, 1989) ve liderlik tarzından(Niehoff, Moorman, 1996) etkilenmektedir. İlgili yazında liderlik ve adalet ilişkisinin çok da fazla irdelenmediği görülmektedir (Bacha and Walker; 2009). Bu nedenle, bu çalışmanın temel amacı, dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet algısı ilişkisine ışık tutmak ve bu ilişkide lidere duyulan güven ile nesil farkının etkilerini araştırmaktır. Yazında az sayıda da olsa liderlik ile örgütsel adalet ilişkisini konu alan çalışmalar mevcuttur. Çalışanların adalet algısını etkileyen makro yönetim politikalarının yanı sıra, liderlerin kaynakları ve ödülleri ne kadar adil dağıttığı ve çalışanlara ne şekilde davrandıkları da çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilemektedir (De Cremer and Van Knippenberg 2003; Van Knippenberg and Hogg 2003). Bu çerçevede, dönüştürücü liderliğin çalışan merkezli tutumları ve çalışanları karar alma süreçlerine katılmaları doğrultusunda teşvik edici yaklaşımlarının özellikle çalışanların süreç/işlem adaleti algılarını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Örgütsel adaletin özellikle süreç/işlem adaleti boyutu dönüştürücü liderlikle ilişkilidir, şöyle ki; süreç/işlem adaleti yöntemlerle, mekanizmalarla ve çıktıyı elde etmek için kullanılacak süreçlerle ilgilidir. Bu da ; a) çalışanların karar alma süreçlerindeki katkısı-etkisinin ne derece olduğu, b) karar alma sürecinde çalışana ne kadar saygı duyulduğu c) kararın işle ilgili kriterler göz önünde bulundurularak alınıp alınmadığı,d) zamanında geribildirim sağlanıp sağlanmadığıdır (Folgar ve Cropanzano, 1998). Bunun yanı sıra, dönüştürücü liderler çalışanlara örgütsel amaç ve hedeflerin ötesinde performans göstermeleri için ilham vermekte ve kendi potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmaları çalışanların etkileşimsel adalet algılarını etkilemeleri beklenmektedir.

Dönüştürücü liderler, kendi çıkarlarından ziyade takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılanmasını temel aldıkları, örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlarken bu sürecin çalışanlar için zenginleştirici ve geliştirici bir süreç olması yönünde liderlik ettikleri için takipçileri tarafından sayılırlar, beğenilirler ve güvenilir olarak algılanırlar (Baas, 1985, Burns, 1978). Güvenilirlik ve dürüstlük(ahlaklı olma) , etkin bir dönüştürücü liderliğin temel boyutları olarak tanımlanmaktadır (Palanski ve Yammarino, 2009).

Yukarıda belirtilen teorik çerçeve ve uygulamadan sonuçlar doğrultusunda bu çalışmada test etmek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H1: Dönüştürücü liderlik ile çalışanların adalet algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

1.2. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisinde Lidere Duyulan Güvenin ve Farklı Nesilden Olmanın Rolü

Güven, insanların hayatlarında en ihtiyaç duydukları duygulardan biridir. Ekonomik birer yapı olan örgütlerde çalışanların liderlerine güven duymaları da onların iş performansı, örgütsel aidiyet, mutluluk gibi olumlu çıktı ve duygu durumlarına neden olmaktadır (Aryee vd., 2002). Aryee aynı zamanda, işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin örgüte duyulan güveni arttırdığını tespit etmiştir. Güven olgusunun hak ettiği önem ve ilgiye sahip olmadığını düşünen Corpanzano ve Rupp (2008) güvenin, çalışan davranışını anlamada önemli bir değişken olduğunu ileri sürmektedirler. İlgili yazındaki güncel bir araştırmanın sonuçları göstermektedir ki, çalışanların örgütsel adalet algıları ile haber uçurma davranışı arasında, lidere duyulan güvenin ara değişken rolü bulunmaktadır (Seifert, Stammerjohan ve Martin,2014). Aynı zamanda lidere duyulan güvenin, işlemsel adaletin öncülü olarak bulgulayan çalışmalar da mevcuttur (Lind ve Taylor,1988). Bir başka çalışmada ise lidere duyulan güvenin örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde ara değişken rolü tespit edilmiştir (Konovsky ve Pugh, 1994). Görülmektedir ki, lidere duyulan güven farklı değişkenler arasında kimi zaman ara değişken kimi zaman da öncül değişken rolü oynamaktadır.

Bu çalışmada ise dönüştürücü liderlik ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin lidere duyulan güvene bağlı olarak artıp artmadığı sorunsalı irdelenmektedir. Bu bağlamda oluşturulan hipotez şu şekildedir,

H2: *Dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet ilişkisinde lidere duyulan güvenin rolü vardır. Şöyle ki; Dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü ilişki liderine güven duyan çalışanlar için daha kuvvetli olacaktır.*

Bugün yönetim ve örgütsel davranış yazınında, X ve Y kuşaklarının özellikleri ve farklılıkları üzerinde sıklıkla çalışılan bir konudur. Bu güncel ilginin ardında yatan en önemli etmen X ve Y kuşağı mensuplarının hayat beklentileri, çalıştıkları örgütlerden beklentileri, çalışma amaç ve felsefeleri ve tercih ettikleri lider özelliklerinin farklılıklar göstermesidir. 1960 ve 1980 yılları arasında doğanlar X kuşağı olarak nitelendirilirken, 1980 ve 2000 yılları arasında doğanlar Y kuşağı temsilcileridir (Crampton ve Hodge, 2009). Bugün, Türkiye nüfusunun 25%'i Y kuşağına aittir. X kuşağına ait bireyler, çocukluklarında çalışan ebeveyn tecrübesini yaşamış ilk nesil sayılabilir. Aynı zamanda X kuşağı bireyleri bağımsızlıklarını düşkün olup iş-aile yaşamı dengesine de önem vermekte ve çoğu zaman aileyi işten daha önemli görmektedirler (Karp vd.,2002). X kuşağı bireyleri, uzun yıllar boyunca aynı örgütte çalışmayı ve uzun çalışma saatlerini tercih etmemektedir. Bu kuşak, unvanlardan çok beceri gelişimine önem vermekte ve yetkin liderlerle çalışmaktan memnun olmaktadır(Eisner, 2005). Anında geri bildirim sağlayan ve başarılı sonuçları ödüllendiren koçluk türü yönetim tarzlarıyla ı tercih etmektedirler (Martin ve Tulgan, 2004). Örgütlerinde var olan takımları kendi bireysel çabalarını ve ilişkilerini desteklemek için kullanırlar (Karp vd. 1999). Y kuşağı bireyleri ise örgütlerinde açıklık ve şeffaflık ilkelerine önem vermekte ve katılımcı bir yönetim anlayışını tercih etmektedirler(Eisner,2005). Takım çalışmasına yatkındırlar ve yetkilendirme/güçlendirme, günlük geribildirim ve sınırlarının zorlanmasını beklemektedirler(Fairhurst, 2008).

Aynı zamanda, Y kuşağı mensupları esnek çalışma ortamlarında bir projeden diğerine, bir pozisyonundan bir başkasına ev bir bölümden bir diğerine gitmekten memnuniyet duyarlar (Martin 2005). Karşılıklı etkileşimi, çift-yönlü iletişimi ve yönetimde söz sahibi olmayı tercih etmektedirler. Y kuşağı çalışanları kendilerini zorlayıcı ve onlar için anlamlı olan görevleri iş güvenliğinden daha önemli bulurlar (Baruch, 2004). X kuşağı çalışanları yönetsel kademelerde ilerleyebilmek için beceri gelişimine önem verirken (

Eisner, 2005), Y kuşağı çalışanları, hareketli bir kariyer ve yüksek oranda esneklik ararlar (Glass, 2007). Bununla birlikte, Y kuşağı aynı kendisiyle aynı seviyedeki iş arkadaşından çok daha kıdemli ve otorite figürü kişilerce yönlendirilmeyi tercih ederler (Morrison vd. 2006). X ve Y kuşağı arasında çalışma değerleri ve örgütten beklentiler anlamındaki en büyük fark Y kuşağı çalışanlarının X kuşağına göre daha fazla anlam, maneviyat arayışı içinde olmalarıdır. Şöyle ki; Y kuşağı için sosyal sorumluluk işletme organizasyonları için bir zorunluluk olmalıdır (Martin, 2005). X kuşağı bireyleri çalıştıkları örgütlere güvenmezken, kariyerlerine ve mesleklerine bağlıdırlar. Y kuşağı çalışanları için para kazanmaktan çok dengeli bir yaşam, topluma katkıda bulunmak ve örgütlerine katkılarında bir anlam ve değer bulmak isterler (Morrison vd.2006). X kuşağı ile Y kuşağı arasındaki en temel fark, Y kuşağı bireylerinin kendilerine olan öz-güven seviyeleridir. Y kuşağı bireyleri, öz güvenli, sosyal olarak aktif, düşüncelerini dile getirmeye istekli ve girdikleri ortamlarda fark yaratabileceklerine dair inançlıdırlar (Shaw ve Fairhurst 2008). Bu sebeple Y kuşağı çalışanları örgütlerinde kendilerini gerçekleştirmelerine ve fark yaratmalarına olanak sağlayacak liderlerle çalışmaya önem verirler. X kuşağı çalışanları sonuç odaklıyken Y kuşağı çalışanları, sonuca giden sürecin kendilerine neler kattığına ve bu sürecin kendileri için anlam ve önemine vurgu yapmaktadırlar (Glass, 2007).

Dönüştürücü liderler, kendi çıkarlarından ziyade takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılanmasını temel aldıkları, örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlarken bu sürecin çalışanlar için zenginleştirici ve geliştirici bir süreç olması yönünde liderlik etmektedirler (Baas, 1985, Burns, 1978). Bu sebeple, yetenekleri doğrultusunda, kendilerini zenginleştiren işler verildiğinde Y kuşağı performansının en üst seviyelerinde çalışır ve karşılıklı etkileşim ile iki yönlü pasif olmayan bir angajman içinde çalıştıklarında kendilerini işlerine odaklayabilmektedirler (Martin ve Tulgan, 2004). Bu özelliklerinden ötürü Y kuşağı çalışanlarının dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide X kuşağına göre farklılıklar göstericiği düşünülmektedir

H₂: *Dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet ilişkisi Y kuşağı ve X kuşağı çalışanları için farklılık göstermektedir. Şöyle ki; dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü ilişki Y kuşağı çalışanlarında X kuşağına göre daha kuvvetlidir.*

2. Metod

Bu bölümde araştırmanın örnekleme ve ölçüm araçları tanıtılacak ve aynı zamanda veri analizi ve bulgular aktarılacaktır.

2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini İstanbul'da çalışan 180 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlar, sigortacılık, bankacılık, ilaç sanayi sektörlerinde çalışmaktadırlar. Örneklem, kolayda örneklem yoluyla belirlenmiştir. Katılımcıların 50,6 % kadın, 49,4 % erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 30,8'dir. Eğitim durumlarına bakıldığında, katılımcıların % 76,7'si üniversite mezunuyken, % 22,2'si yüksek lisans diplomasına sahiptir.

2.2. Ölçüm Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, demografik sorular, dönüştürücü liderlik ölçeği, lidere duyulan güven ölçeği ve örgütsel adalet algısı ölçeklerinden oluşmaktadır. Dönüştürücü liderlik, Baas ve Avolia(1997) tarafından geliştirilen 2003 'te yine Bass ve Avolio tarafından güçlü tutarlılık ve geçerlilik özelliğinden ötürü en iyi dönüştürücü liderlik ölçeği olarak değerlendirilen Çoklu Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte, Dönüştürücü Liderliği ölçmek için 20 soru yer almaktadır.

Ölçekte, dönüştürücü liderliğin 4 alt boyutu olan idealleştirilmiş etki, ilhamla güdüleme, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgiye ait sorular yer almaktadır. Örnek ifadelerden bazıları, “Amirim önem verdiği değerleri ve inançları bizimle paylaşır”, Amirim güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir”.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan lidere duyulan güven, Lidere duyulan güven Cardona ve Elola (2003) tarafından geliştirilen yöneticinin güvenilirlik davranışları ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları “Yöneticimin sahip olduğu değerlerle davranışları tutarlıdır” ve “Yöneticim çalışanlarıyla yakından ilgilenir” şeklindedir.

Örgütsel Adalet algısı, Nieoff ve Moorman (1993) ile Price ve Mueller (1986) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. . Nieoff ve Moorman’a ait ölçek, işlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarını ölçmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin bir diğer alt boyutu olan dağıtımsal adalet ise Price ve Muller(1986) tarafından geliştirilmiş olan 6 maddelik ölçekle ölçülmüştür. Örgütsel adalet ölçeğinde kullanılan ifadelerden bazıları şöyledir: “Sergilediğim çaba göz önüne alındığında iş yerinde aldığım karşılık adildir”, “Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verir”, ve “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranır”.

3. Bulgular

Bu bölümde, SPSS yazılımı ile gerçekleştirilen ölçeklerin faktör analizleri ile güvenilirlik testleri ve daha sonra hipotezleri test etmek için kullanılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Hipotez testlerine geçmeden önce, araştırmada kullanılan ölçekler faktör analizi ve güvenilirlik testlerine tabi tutulmuştur. Dönüştürücü liderlik ölçeğini oluşturan 20 ifade için faktör analizi yapılmış ve iki faktör altında toplanan ve faktör yükleri. 50 altında olan ifadeler analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan 16 ifadenin iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Çoklu Liderli Ölçeğinde 4 boyut şeklinde yer alan dönüştürücü liderlik sorularının araştırmada iki alt boyutu elde edilmiştir. Bu iki faktör toplam varyansın % 72.405’ni açıklamaktadır. İki faktörün ifadelerine bakıldığında orijinal dönüştürücü liderlik ölçeğindeki bireysel ilgi ve entelektüel uyarım alt boyutlarının bir faktör ve idealleştirilmiş etki ile ilhamla güdüleme alt boyutunun da diğer faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu sebeple faktörlere **bireysel ilgi ve entelektüel uyarım faktörü** ve **idealleştirilmiş etki ve ilhamla güdüleme** faktörü isimleri verilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinalinden farklı olarak iki alt boyut bulunmuştur. Bu iki faktör toplam varyansın % 72,767’sini açıklamaktadır. İki alt faktöre bakıldığında ilgili yazında ayrı ayrı etkileşim adaleti ve işlem adaleti olarak geçen ifadelerin bir faktör altında ve dağıtımsal adaletin kendi başına diğer faktör altında yer aldığı görülmüştür. Lidere duyulan güven ölçeğinin faktör analizi sonucunda ise ifadelerin iki faktör altında toplandığı ve toplam varyansın % 72.901’ini açıkladığı görülmüştür. Faktörler, etkin ve ilgili liderlik ve liderlin güvenilirliği olarak adlandırılmıştır.

Araştırmadaki birinci hipotezi test etmek amacıyla gerçekleştirilen basit regresyon analizi sonucunda dönüştürücü liderliğin çalışanları örgütsel adalet algısı değişkenindeki varyansın % 49,6’sını dönüştürücü liderlik değişkeniyle açıklanabileceğini göstermektedir ($\beta=.704$, $p<.000$). Çalışmanın ikinci hipotezi, dönüştürücü liderlik ile lidere duyulan güven etkileşiminin, dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini etkileyeceği doğrultusundadır. Lidere duyulan güven arttıkça dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin de artması beklenmektedir. Bu hipotezi test etmek için gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonucunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet ilişkisinde lidere duyulan güven değişkeninin

liderin ilgi ve etkinliğine duyulan güven alt boyutunun şartlı değişken rolü saptanmıştır. Ancak hipotezde ileri sürüldüğünün aksine, çalışanların liderin ilgi ve etkinliğine duydukları güvenin az olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişki artmaktadır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi ve entelektüel uyarım alt boyutu ile etkileşim ve süreç adaleti ilişkisinde lidere duyulan güven değişkenin lidere itimat alt boyutunun şartlı değişken rolü olduğu yönündedir. Dönüştürücü liderlik ile etkileşim adaleti ve süreç adaleti arasındaki ilişki lidere itimadı az olanlarda daha yüksek çıkmıştır.

Araştırmanın üçünü hipotezine göre X ve Y nesilleri bağlamında dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet ilişkisinin farklılaşacağı ileri sürülmüştür. X ve Y nesillerinin şartlı değişken etkisini ölçmek üzere gerçekleştirilen Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda nesillerin şartlı değişken etkisi bulgulanmamıştır. Sonuç olarak araştırmanın üçüncü hipotezi reddedilmiştir.

4. Sonuç ve Tartışma

İlgili yazına bakıldığında dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet algısı ilişkisinin çok da fazla ele alınmadığı görülmektedir (Bacha and Walker; 2009). Oysa günümüzün, çalışan merkezli yönetim yaklaşımları, çalışanı merkeze alan bir liderlik yaklaşımı olan dönüştürücü liderliğin önemini ortaya koymaktadır. Bugün, iş gücü piyasalarında farklı ensiler bir arada çalışmak zorunda kalmakta ve bu durum nesil farklılıklarından kaynaklanan değer ve inanç çatışmalarına neden olmaktadır. Bu sorunsal temelinde, dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet ilişkisinde X ya da Y neslinden olmanın bir fark yaratıp yaratmayacağı merak edilmiş ancak elde edilen bulgular araştırmanın örnekleme bağlamında dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet ilişkisinin yönü ve gücü çerçevesinde bir nesil farklılığının olmadığını ortaya koymaktadır. Çalışmada lidere duyulan güvenin liderin ilgisi ve etkinliğine duyulan güven alt boyutunun dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi için şartlı değişken rolü oynadığı ancak liderin ilgi ve etkinliğine duyulan güven azaldıkça dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin arttığı gözlemlenmiştir. Çelişkili gibi gözükse de bu bulgu, farklı bir açıdan değerlendirilebilir. Şöyle ki; dönüştürücü liderler çalışanları örgütsel hedefler için güdülerken bu sürecin onların bireysel gelişimi için faydası üzerinde vurgu yapıp, çalışanların kendi potansiyellerini aşmaları doğrultusunda teşvik ederler. Dönüştürücü liderler için örgütsel hedeflere ulaşmak kadar, bu hedeflere ulaşırken sürecin çalışanlar için geliştirici, zenginleştirici olması da eşit derecede önemlidir. Çalışanlar böyle bir süreçte liderin etkinliğinden çok kendi etkinliği ve başarısının hem örgüt hem birey için önemini fark ederler. Araştırmada dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi ve entelektüel uyarım alt boyutu ile etkileşim ve süreç adalet arasındaki ilişkinin lidere duyulan güven değişkenin lidere itimat alt boyutunun artmasıyla azatlığı bulgulanmıştır.

5. Kaynakça

- Altınkurt, Y. (2010). Örgütsel Adalet. In H. B. Memduhoğlu & K. Yılmaz (Eds.), *Yönetimde Yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem A
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Yayınları.
- Aryee, S., P. S. Budhwar, and Z. X. Chen. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior* 23: 267-286.
- Bacha E.ve Walker S. (2013). "The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Perception of Fairness", *Journal of Business Ethics*, 116(3): 667-680..

- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1990). "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond". *Journal of European Industrial Training*. 14(5): 21-27.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. 1997. Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire, CA, Mind Garden.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2003). Multifactor Leadership Questionnaire Feedback Report. Published by Mind Garden, Inc.
- Boehnke, K.(2003). Transformational Leadership. An Examination of Cross-National Differences and Similarities. *The Leadership and Organizational Development Journal*. 24(1), 5-15.
- Baruch, Y. (2004), Managing Careers: Theory and Practice, Harlow: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance. New York: The Free Press.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.
- Cardona P. ve Elola A. (2003). Trust in Management: The Effect of Managerial Trustworthy Behavior, Working Paper No. 496, University of Navarra, Subat2003. Erisim: 21.Ağustos. 2006. <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0496-E.pdf>
- Crampton,S.M. & J.W. Hodge.(2009). Generation Y:Uncharted Territory. *Journal of Business and Economics Research*, 7,4.
- Cropanzano, R., and D. E. Rupp. 2008. Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures. In *Justice, Morality, and Social Responsibility*, a volume of Research in Social Issues in Management, edited by S. W. Gilliland, D. D. Steiner, and D. P. Skarlicki. Charlotte, NC: Information Age Publishing
- Deborah, S.,Stammerjohan, W., Martin, R. (2014). Trust, Organizational Justice and Whistleblowing. *Behavioral Research in Accpunting*. Vol.26. No.1. 157-168.
- Dilek,H.(2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma". Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Doktora Tezi.
- Eskew, D. E. (1993). The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 185-194.
- Eisner, S.P. (2005), 'Managing Generation Y,' *SAM Advanced Management Journal*, 70, 4-12.
- Glass, A. (2007), 'Understanding Generational Differences for Competitive Success,' *Industrial and Commercial Training*, 39, 98-103
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Güneş, A.M. ve Buluç.B.(2012). "İlköğretim Okullarından Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. Cilt:10, Sayı:3,s 411-437.
- Joyner, T. (2000). Gen Xers focus on life outside the job, fulfillment. *SecuredLender*, May/June, 56(3), 64-68.
- Karademir, T., & Çoban B. (2010). Sporun yönetsel yapısında örgütsel adalet kuramına bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 48-62.
- Karp, H., Sirias, D., and Arnold, K. (1999), 'Teams: Why Generation X Marks the Spot,' *The Journal for Quality and Participation*, 22, 30-33.
- Karp, H., Fuller, C. and Sirias, D. (2002) Bridging the Boomer Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work, Palo Alto, CA, Davies-Black
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D.(1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*. 37, 3, 656-669.

- Lind, E. A.& Tyler, T.R.(1988). The social psychology of procedural justice. Aktaran Colquitt, J.A., Conlon,D.E., Wesson,M.J., Porter,O.L.H., &Ng, K.Y.(2001). Justice at the milenium: A meta- analytic review of 25 years of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*.86, 3, 425-445
- Martin, C, and Tulgan. B. (n.d.) Managing the generation mix – part U. *Top Echelon. Employers*. Retrieved on October 29, 2004, from <http://www.topechelon.com>
- Martin, C.A. (2005), ‘From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y,’ *Industrial and Commercial Training*, 37, 39–44.
- Marjani, A.,Ardahaey,F.T. (2012). The Relationship Between Organizational Strucuture and Organizational Justice. *Assian Social Science*, 8(4). 124-130.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855
- Morrison, R., Erickson, T., and Dychtwald, K. (2006), ‘Managing Middlescence,’ *Harvard Business Review*, March, 1–11.
- Niehoff, B. P., & Moorman, M. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, V.36, N. 3, 527-556
- Price, J.L. & Mueller, C.W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*, Marrshfield, MA:. Pitman.
- Price, J.L. & Mueller, C.W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*, Marrshfield, MA: Pitman.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20, 405–420.
- Reisenwitz, T. and Iyer, R.(2009). Difference in Generation X and Generation Y: Implications for the Organizations and Marketers. *The Marketing Management Journal*.

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA (ADIYAMAN SOSYAL GÜVENLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ)

Yrd. Doç. Dr. Murat AYAN

Adıyaman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
muratayan34@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Suat AŞKIN

Adıyaman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
dr.suataskin@hotmail.com

Songül ARSLAN

Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünde Uzman
sonars02@hotmail.com

ÖZET

Örgütsel değer ve davranışların ses getirdiği çağımızda örgüt bilimciler üç kavram üzerinde durmaktadırlar. Bu kavramlar; örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet algısı ve davranışı ve örgütsel bağlılıktır. Bu üç kavram birbirinden bağımsız gibi gözükse de aslında tamamlayıcı niteliklere sahiptirler.

- **Örgütsel Vatandaşlık (ÖV);** bireyin kendini ne derecede örgütün bir üyesi olarak hissettiğini,
- **Örgütsel Adalet (ÖA);** çalışma ortamında iş görene gösterilen adilane davranışları temsil ederken,
- **Örgütsel Bağlılık (ÖB);** iş görenin örgüte olan sadakatini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın amacı; bir kamu kurumunda (Adıyaman SGK) algılanan örgütsel adaletin (ÖA) örgütsel bağlılık (ÖB) algıları üzerindeki etkilerini belirlemek ve bu kurum çalışanlarının demografik özelliklerin (ÖA) ile (ÖB) algılamalarını nasıl etkilediğini araştırmaktır.

GİRİŞ

İş hayatında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için en önemli unsur insan kaynağıdır. Kurumların etkin ve verimli olabilmeleri, sahip oldukları insan kaynağının yetkinliği, bilgisi, becerisi ve motivasyonu ile doğru orantılıdır. İş yaşamında çalışanlar aktif zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçirmektedir. Çalışanların işyerinde zamanlarını verimli kılmaları, örgütsel adalet algılarının olumlu yönde olmasına ve bunun sonucunda da örgüte bağlanmalarına sebep olmaktadır.

Bu konuda yapılan birçok araştırmada çalışanlar, adaletin olmadığı bir örgütte adaleti hissetmez ve kuruma bağımlı olmazlar. Örgütü terk etmeye hazır çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük seviyededir. Örgütsel bağlılıkları az olan çalışanların verimlilikleri düştüğü gibi çalışan işgücü devride yüksek olmaktadır (Balay, 2000). Çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlayan en önemli unsurlardan biri örgütsel adalet algılarının yüksek olmasıdır. Örgütsel adalet algıları olumlu olan çalışanlar daha istekle ve şevkle çalışmakta ve ait oldukları işletmelere katkı sağlayarak verimliliği artırmaktadır (Töremen, 2001:79).

İşyerlerinde "**örgütsel adalet**" diye isimlendirilen bu ifade iş hayatında adaletin uygulanması ve gerekliliği üzerine kullanılmaktadır (Yıldırım, 2007:256).

Bu çalışma ile örgütsel adalet konusunun her organizasyonda önemli olduğu ve işgörenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

1. ÖRGÜTSEL ADALET

Bazı soyut kavramların nesnel olarak açıklanması oldukça zordur. Bunlardan bazıları; tatmin, doyum, bağlılık, adalet, sadakat, güven vb. ifadelerdir. Bu ifadelerin birçoğu kişilerin algıları ile birebir doğru orantılıdır. İş hayatında çalışanlar yönetime ve işleyişe dair farklı algılara sahiptir. Çalışanların işyerinde adalet veya adaletsizliğin var olup olmamasından ziyade kendilerine nasıl davranıldığı ve yönetimi nasıl algıladıkları ile alakalı bir unsurdur (Tutar, 2007: 98).

İşyerlerinde çalışanlar, başkaları ile kendilerini karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmaları izin, sosyal haklar, ücret, mesai, kurallara uyum vb. öğeler üzerinden yaparlar. İnsan kaynağının adalet algısı, sadece bu çıktılara bağlı değildir. Çoğunlukla herkesin tüm hak ve ödevlerden eşit bir şekilde istifade etmesini isterler. İşyerinde ki tüm kurallar ve uygulanışı, çalışanların iletişim ve etkileşiminde adalet algılanmasının merkezini teşkil eder (Barling ve Michelle, 1993:651 akt. Özdevecioğlu, 2003:78). Tarihsel süreçte, örgütsel adalet kavramı "*sosyal adalet*" kavramının örgütlere uygulanması sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet teorilerinden bazıları, Tablo.1'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 1: Örgütsel Adalet Kavramının Dayandırıldığı Sosyal Adalet Teorileri

Teorisyenler	Teori	Yılı
Homans	Dağıtımsal Adalet Teorisi - (Theory of Distributive Justice)	1961
Adams	Eşitlik Teorisi - (Equity Theory)	1965
Thibaut ve Walker	İşlemsel Adalet Teorisi - (Procedural Justice Theory)	1975
Crosby	Görelî Yoksunluk Teorisi - (Relative Deprivation Theory)	1976
Leventhal	Adalet Yargı Teorisi - (Justice Judgement Theory)	1976
Lerner	Adalet Gündüsü Teorisi - (Justice Motive Theory)	1977
Leventhal, Karuza ve Fry	Dağıtım Tercihi Teorisi - (Allocation Preference Theory)	1980

Kaynakça: (Alexander ve Ruderman, 1987; Bies ve Shapiro, 1987; Cohen, 1987; Folger, 1987; Greenberg ve Tyler, 1987 akt. İşbaşı, 2001:60).

İşyerlerinde gerçekleştirilen işlem ve faaliyetler sonucu ortaya çıkan fayda ve maliyetlerin birey ve gruplar arasında ne kadar eşit dağıtıldığı örgütsel adaletin konusudur (İşcan ve Karabey, 2007:107). Diğer bir ifadeyle çalışanların işyerlerindeki uygulamalarla alakalı hak ve hakkaniyette ki eşitlik algılamasıdır (Greenberg, 1996:24 akt. Özdevecioğlu, 2003:78).

Greenberg'e (1987) göre örgütsel adalet teorileri, iki farklı boyuttan oluşur. Bunlar; "süreç-içerik boyutu" ve "reaktif-proaktif boyut" tur. Ayrıca, proaktif-süreç teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve reaktif-içerik teorileri olmak üzere dört farklı isim altında sınıflandırılmaktadır. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için Greenberg tarafından geliştirilen adalet teorilerine yönelik Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Adalet Teorileri

REAKTİF - PROAKTİF BOYUTU	İÇERİK - SÜREÇ BOYUTU	
	Süreç	İçerik
Reaktif	Reaktif - Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi - (Procedural Justice Theory) (Thibaut ve Walker, 1975)	Reaktif - İçerik Teoriler Örnek: Eşitlik Teorisi - (Equity Theory) (Adams, 1965)
	Proaktif - Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi - (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza, Fry 1980)	Proaktif - İçerik Teoriler Örnek: Adalet Yargı Teorisi - (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976,1980)

Kaynakça: (Greenberg, 1987:10)

1.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri

Çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtımı konusundaki adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkilerinin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı teorilerdir.

1.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri

İşyerinde dağıtılan kazançların adil olup olmadığı ve bu konuda ki çalışanların çaba ve gayretleri üzerine odaklanır. Bu kategorideki teorik düşüncenin temeli Leventhal'ın (1976, 1980) "*Adalet Yargısı Teorisi*" ile ortaya konulmuştur (Greenberg, 1987:13 akt. İçerli, 2010:76).

1.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri

Süreç teorileri, yöneticilerin karar verme aşamalarında ki süreçlerin hakkaniyeti üzerine odaklanır. İçerik teorileri ise, kazanımların adil olarak paylaşılması üzerine yoğunlaşır. Süreç teorileri, kaynağının hukuktan aldığı için içerik teorilerine göre farklılık göstermektedir (Greenberg, 1987:13 akt. İçerli, 2010:76).

1.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri

İşyerlerinde hangi uygulamaların gerçekleştirilebilmesi adil sonuçlara ulaşmamızı sağlar, sorularına cevap arayan bir teoridir. Çoğunlukla, bu teorilerin içinde Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "*Dağıtım Tercihi Teorisi*" kabul görmüştür. (Greenberg, 1987:14 akt. İçerli, 2010:76).

2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ALT BOYUTLARI

Örgüte ait varlık, kaynak, imkânların adil, objektif ve eşitlik temeline göre dağıtımına, dağıtımsal adalet; idarenin karar alma süreçleri ve yönetim prosedürlerinde

adil davranmasına, işlemsel adalet; örgütteki herkesin pozisyonu ne olursa olsun iletişim, tutum, etkileşim ve davranışlarında güven, sevgi ve saygıyı temel alan yaklaşıma ise etkileşimsel adalet denmektedir (Williams vd. 2002:34).

Literatürel kaynaklar incelendiğinde genel anlamda örgütsel adaletin 3 boyutta incelendiği görülmektedir. Bunlar; “dağıtımsal adalet”, “işlemsel adalet” ve “etkileşimsel adalet” tir. Çalışmada, örgütsel adaletin boyutları bu 3 başlık altında ele alınacaktır.

2.1. Dağıtımsal Adalet

Eşitlik teorisi içerisinde dağıtımsal adalet yer almaktadır. Temel mantık, eşit gayret eşit sonuç vermelidir. Ödül ve ceza çalışanlar arasında eşit ve adil olarak dağıtılmalıdır. Hak eden hem ödül hem de ceza almalıdır. Özünde kişi değil kişinin yaptığı eylem ödüllendirilmeli ya da cezalandırılmalıdır. Çalışanların, ödevlerini fazlasıyla yerine getirmeleri oranında ödüllendirilmeli, aksi takdirde ise cezalandırılmaları üzerine kurgulanmış bir yaklaşımdır (İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

Örgütlerde yönetimin aldığı karar ve uygulamalar, çalışanlar tarafından adaletsizlik olarak algılandığında çalışanların duygularına, zihinlerine ve davranışlarına doğal olarak yansıyacaktır. Bunun sonucunda, bütünsel olarak örgüt ortamının etkinliği, verimliliği ve kalitesi etkilenecektir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

2.2. İşlemsel Adalet

Yöneticilerin, çalışanlar hakkında karar alma/verme aşamalarında uyguladıkları politika ve prosedürlere yönelik algılanan adalettir. İşyerinde uygulanan metot ve süreçlerin sonucunda çalışanlara yönelik kazanımların neler olduğu ile alakalı adalet algılamasıdır. İşlemsel adalet, kazanımlara ait dağıtım kararlarının nasıl verildiğinin yanında öznal ve nesnel durumlarla da alakalıdır (Konovsky, 2000:492 akt. Özdevecioğlu, 2003:78). İşyerinde, adaletin çalışanlar arasında eşit uygulanmasına bir örnek; emeklerinin karşılığında fazla ve eksik ödemedi kaçınmak anlamına da gelir (Colquitt ve Chertkoff, 2002:595).

Çalışanlara ait performans ve kariyer değerlendirmesi için uygulanan prosedür, yöntem ve politikaların adil olması anlamına da gelmektedir (Greenberg, 1990:399-432). Ödüllendirme süreçlerinin ve ödüllerin belirlenmesine yönelik tespit edilen kriter ve yöntemlerin oluşturulması ve uygulanmasını da ifade eder (İşcan, 2005:150). Yönetim tarafından örgüt çalışanlarına ait plan, program, politika ve stratejilerin eşit ve adil olmasına yönelik işlemlerin ifadesidir (Jahangir vd., 2006:23).

2.3. Etkileşimsel Adalet

Çalışanların, yöneticilere yönelik olarak etkileşim ve iletişim düzeylerindeki adalet algılamalarıdır (Özdevecioğlu, 2003:79). Yönetimin sosyal ve insani boyutuyla alakalı kısmını ifade eder (Özmen, Arbak ve Özer, 2007:22).

İşlemsel adaletin devamı niteliğinde örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir (Charash and Spector, 2001:281). İşyerinde idarecilerin çalışanlarına değer vermesini, saygı ve sevgi çerçevesinde davranmalarını, empati kurmalarını ve sosyal olarak duyarlı yaklaşım içerisinde olmaları gerektiği üzerinde durur (Skarlicki, Folger, 1997 akt. Yıldırım, 2007:258).

Çalışanlar, örgüte dair işlemleri üç adalet boyutla değerlendirirler ve bu boyutları etkileyen çeşitli unsurlar mevcuttur. Çalışanların örgütsel adalet algılamaları, Levental’a göre şunlardır (Tutar, 2007:100);

- Tutarlılık
- Önyargılı olmamak
- Doğruluk
- Esneklik
- Temsil
- Etik

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Grusky'e göre, *"bireyin örgüte olan bağının gücü"* örgütsel bağlılık olarak tanımlanmıştır. Kiesler, Sakumura ve Salancik'e göre *"bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemler"* diye ifade edilmiştir. Kidron'a göre *"daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda, örgüt üyeliğini sürdürme niyeti"* olarak açıklanmıştır (Penley and Gould, 1988:46). Diğer bir ifadeyle *"birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur"* (Bateman ve Strasser, 1984:95 akt. Çöl, 2004:233). Kişinin kendini örgüte ait hissetmesinin, örgütle özdeşleşmesinin ve örgütte kalmasının en önemli nedeni örgütsel bağlılıktır (Izgar, 2008:319).

Örgütsel bağlılığa ait ortak görüş; *"çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan", "örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan", "psikolojik bir durum" olduğudur* (Meyer ve Allen, 1997). Genel olarak örgütsel bağlılık, *"bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu"* ifade eder. Bu gerekçelerle çalışan, örgütün genel amaçları için gayret sarf eder ve kendini örgüte ait ve onun bir üyesi olarak tanımlayabilir (Camp, 1992 akt. Çakar ve Ceylan, 2005:52).

Örgütsel bağlılık tanımı farklı çalışmalarda, *"kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir"* veya *"örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt içi yüksek bir performans gösterme istekliliği, örgütün hedef ve değerlerine duyulan inanç"* ve en genel haliyle *"kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri"* (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008:74 akt. Kök, 2006: 297) şeklinde özetlenebilir.

Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımı ise *"bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde"* meydana gelir. Örgütsel bağlılık, üç unsurdan oluşur. (Çöl, 2004:233). Bunlar;

- Örgüte ait amaç ve değerlerin kabullenilmesi ve bu yönde güçlü bir inanç duymak,
- Güçlü bir istekle örgüte ait üyeliği devam ettirmek,
- Örgüte ait amaçlara ulaşmaya yönelik fazla çaba harcamak,

Örgütsel bağlılıktan beklenen, çalışanların problem kaynağı değil, problemin çözümleyicisi olmalarının sağlanmasıdır. Çalışanların, iş ve gelişen olaylara karşı yaklaşımlarının reaktiflikten daha ziyade proaktif bir yaklaşımla çözmeleridir. Bu alanda gerçekleştirilen birçok araştırma, örgütsel bağlılığı güçlü ve yüksek olan çalışanların örgüte ait amaç ve hedeflere ulaşmada daha fazla gayret gösterdikleri yönündedir (Çöl, 2004:233).

Örgüte bağlı çalışanlar işten ayrılmamakta, performans ve verimlilikleri diğerlerine göre daha yüksek olmaktadır (Stup, 2006:1). Üyeleri güçlü bir bağlılığa sahip örgütlerde görece olarak daha düşük seviyelerde devamsızlık, işe gecikme, iş devir hızı görülmekte olup, verimlilik oranının yüksek olduğu belirtilmektedir (Angle ve Perry, 1981:2). Bu kapsamda, örgütsel bağlılık teorilerinden kısaca bahsetmek gerekir.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TEORİLERİ

Örgütsel bağlılık, bireyin kendi kimliği, misyonu ve vizyonu ile örgüte ait bu unsurları örtüştürdüğünde veya benimsediğinde ortaya çıkan duygu ve düşünceleri tanımlar. Çalışan üzerinde pozitif bir etki oluşturduğu gibi kişiye güç verir (Northcraft ve

Neale,1990: 464). Bu kısımda örgütsel bağlılık literatürüne katkı yapan yaklaşımlar ve içerikler incelenecektir.

4.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre bağlılık; kenetlenme bağlılığı, devama yönelik bağlılık ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç gruba ayrılır (1968:500 akt. İlsev, 1997:9). “Kenetlenme bağlılığı” bireyin, bir grup veya gruptaki ilişkilere bağlılığını ifade eder. Bireyin gruba ait olduğunu hissetmesi, ilişki içinde olması diğerleri ile ilgilenmesi ve diğer üyeler tarafından ilgilenilmesi, onu duygusal açıdan tatmin edeceği gibi güçte verecektir (İlsev, 1997:10). “Devama yönelik bağlılıkta” bireyler, ait oldukları örgütlere belli oranda yatırım (zaman, emek, özveri vb.) yapmaktadır. Bu yüzden örgütten ayrılmaları güç ve maliyetli olur. Çalışanların, örgütsel fedakârlıkları nispetinde örgütsel üyeliklerini sonlandırmaları güçleşmekte ve istemeyerek de olsa üyeliklerini sürdürmek zorunda kalmaktadırlar (Dilek, 2004: 45). “Kontrol bağlılığı” çalışanlara ait örgütsel davranışları şekillendirmek ve bir kalıba sokmak için örgüt normlarına bağlanmayı ifade etmektedir. (Gündoğan, 2009:45).

4.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Normatif gücün “ahlaki bağlılıkla”, ödüllendirici gücün “hesapçı bağlılıkla”, zorlayıcı gücün ise “yabancılaştırıcı bağlılıkla” ilişkili olduğunu belirten Etzioni'ye göre kişiler ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç tür bağlılığa sahiptir (Kaya, 2005:39). Bunlardan duygusal temellere dayanan bağlılığa, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık, örgütün bir araç olarak görüldüğü durumlarda ise çıkarıcı bağlılıktır ve değiş tokuşa dayanan bir katılımdır.

4.3. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı

Çalışanlar, örgütlerde rollerinin gerekliliklerini yerine getirmek zorundadır. Bireyleri, örgüte bağlılık duymaya yönelten ise farklı ödülleri kazanmaya yönelik unsurların varlığıdır (Bayram, 2005:131). İşletme içi ve dışı ödüller, çalışanların örgüt içindeki çabalarının hareket noktasını oluşturur. “Anlatımsal devre” ile iç ödüller; “araçsal devre” ile de dış ödüller ifade edilmektedir.

4.4. Mowday'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık tanımını, davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak iki farklı şekilde sınıflandıran kişi Mowday'dir. “Davranışsal bağlılık” çalışanların davranışsal faaliyetlere yönelik bağlı olma durumlarından kaynaklanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:40). “Tutumsal bağlılık” çalışanların çalışmaya yönelik istekleri paralelinde örgütün amaçlarıyla özdeşleşmelerini ifade etmektedir. Her iki bağlılık türü birbirleriyle yakından ilişkilidir (Bayram, 2006:132). Davranışsal bakış açısına dayanmaktadır. Çalışanların işyeri ve iş hayatına ait tecrübe ve geçmiş deneyimleri, o örgütle özdeşleşmesi ve uyum sağlaması sürecini hızlandırmakta ya da yavaşlatmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Çalışanların, ait oldukları çalışma ortamını değerlendirmeleri sonucunda, kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri veya hissetmemelerine yönelik duygusal tepkileridir (Meyer ve Allen, 1991).

4.5. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a göre, örgütsel bağlılık; kişinin ait olduğu örgüte yönelik hissettiği psikolojik bağdır (Bayram, 2005:130). Özdeşleşme bağlılığı, uyum bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üçe ayrılmaktadır. “Özdeşleşme bağlılığı” bireylerin, örgüt içinde sağlıklı ilişkiler kurması ve bu ilişkilerini devam ettirmeleriyle ortaya çıkmaktadır. Çalışan, olumlu iletişim ve etkileşiminden dolayı örgüte ait olmaktan gurur

duyar (Kaya, 2005:42). “Uyum bağlılığı” maddi etkenler veya değerler daha ön plandadır. Örgüte ait ortak değerler yerine belirli ödülleri kazanmak önemlidir. Ödülün cazibesi veya cezanın yıldırıcılığı önemli faktördür. “İçselleştirme bağlılığı” bireyin, örgüte ait değerleri benimsemesi ve içselleştirmesiyle alakalıdır. (Bayram, 2005:130).

4.6. Penley ve Gould’un Yaklaşımı

Etzioni’nin örgüte katılım modelinin bir uyarlamasıdır. Etzioni’nin temel alınmasının sebebi onun örgüte katılım için hem araçsal hem de duygusal bağlılık biçimlerini birlikte kullanmasıdır (Eker, 2006:22).

Penley ve Gould’e göre örgütsel bağlılık türleri, farklı değişkenler ve ilişkilerden oluşmaktadır (Penley ve Gould, 1988:49). Mesela; ahlaki olarak bağlılık, örgütsel üyeliğin devamı ile mümkündür. Çalışanın aşırı işe düşkünlüğü, mesaiden sonra, tatil ve hafta sonları da çalışmak, işi eve taşımak gibi davranışları kapsamaktadır (Gould ve Penley, 1984:245 akt. Çöl, 2002:43).

4.7. Meyer ve Allen’in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın alt unsurları olan; devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ölçülmüştür. “Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli” olarak adlandırılabilir bu modelde örgütsel bağlılık farklı boyutları olan bir kavram kapsamında ifade edilmiştir. Meyer ve Allen’a göre, bağlılığın tanımını birbirinden ayrı üç temayla açıklamak mümkündür. Bunlar; bireyin örgüte duygusal yönden bağlanması “duygusal bağlılık”; bireyin örgütten ayrılma kararı veya durumu öncesi algıladığı maliyet “devam bağlılığı”; bireyin örgütte kalmasının gerekliliği veya zorunluluğu “normatif bağlılık”dır (Meyer ve Allen, 1997:11-20). Örgütsel bağlılık, bazı ortak özelliklere sahiptir (Meyer ve Allen, 1997:21-24). Bunlar;

- Psikolojik durumu yansıtması,
- Birey ve örgüt arasındaki ilişkiler,
- Örgüt üyeliğinin sürdürülebilirliği,
- İşgücü devrini azaltması.

4.7.1. Duygusal Bağlılık

Bireyin, ait olduğu örgüte karşı duygusal bağlılığını ifade eder. Ayrıca, bireyin, örgütle özdeşleşmesinin göstergesidir (Meyer ve diğerleri, 1998 akt. Gül, Oktay ve Gökçe, 2008:3). Duygusal bağlılık, “burada çalışıyorum çünkü buradaki insanlar harika ve iş de eğlenceli” cümlesinde yansıtıldığı gibi duygusal bir yakınlık hissidir (Stup, 2006 akt. İzgar, 2008:320).

Tablo 3: Duygusal Bağlılık Tanımlamaları

DUYGUSAL BAĞLILIK
Bir gruba ait bireyin hissettiği duygusal bağlıdır (Kanter, 1968).
Kişiyi örgüte bağlayan, örgüte yönelik tutum veya yönelimlerin gönüllü olarak birey tarafından tercih edilmesidir (Sheldon, 1971).
Bireyin, örgütün amaçlarıyla bütünleşmesi ve uyumlu hale gelme sürecidir (Hail vd., 1970).
Kendi kişisel değerinden ayrı olarak bireyin, örgütün değer ve hedefleri ile örgüt içindeki bireylerin bu değer ve hedeflerle ilişkili rollerine bağlılığıdır (Buchanan, 1974).
Örgüt içinde kendini tanımlama ve bireyin örgüte katılım gücünü ifade eder (Mowday vd., 1982).

Kaynakça: (Meyer ve Allen, 1997:11-24).

4.7.2. Devam Bağlılığı

Bireyin, örgütten ayrılmasının ona yükleyeceği bedelin farkında olması durumudur. Çalışanların “zorunluluk nedeniyle o örgütte çalışmaya devam etmeleri” halidir. Bu bağlılık türünde, çalışanların kendi geçimleri ile alakalı ekonomik boyut ön plana çıkmaktadır. Bireyin sahip olduğu fayda ve yatırımları kaybetme endişesi ve iş imkânlarının sınırlı olması sonucu mevcut işyerinde kalma tercihidir (Meyer ve diğerleri, 1993:539). Çalışanın, ait olduğu örgütte yaptığı yatırımlar fazlaştıkça ve başka bir yerde çalışma olanağı azaldıkça, bireyin devam bağlılığı da artacaktır (Meyer ve Allen, 1991:72).

Devam bağlılığı, “eğer bu kadar ücret alabileceğim başka bir iş bulabilsem hemen işten ayrılırdım” cümlesinde de yansıtıldığı gibi başka bir işe geçmenin birçok soruna yol açabileceği durumlarda kendini gösteren bir histir (Stup, 2006 akt. Izgar, 2008:320).

Tablo 4. Devam Bağlılığı Tanımlamaları

DEVAM BAĞLILIK
Örgütte kalmaya yönelik avantajlarla, örgütten ayrılmaya yönelik dezavantajların bileşiminin sonucudur (Kanter, 1968).
Bireyin çıkarları doğrultusunda, belirli faaliyetlere yönelik bağlılık göstermesidir (Becker,1960).
Yatırımlarının bir sonucu olarak birey ve örgüt etkileşiminin ortaya çıkardığı yapısal bir olgudur (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Kaynakça: (Meyer ve Allen, 1997:11-24).

4.7.3. Normatif Bağlılık:

Genel olarak “örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusu” dur (Meyer ve Smith, 2000:320). Çalışanların, ahlaki açıdan örgütte kalmalarını daha doğru bir tercih olduğunu düşünmeleridir. Örgütün sağladığı imkan ve olanaklardan bağımsız olarak düşünülür ve hissedilir (Meyer ve Allen, 1991:66). Örgüte bağlılık göstermek, çalışan için görev olarak algılanmakta ve örgüte bağlılığın doğru bir karar olduğu düşüncesidir. (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 74).

Örgütün değer ve amaçlarına bağlılığı ifade eden normatif bağlılığı ise “burada çalışıyorum çünkü bir işe ihtiyaç duyduğum dönemde beni işe aldılar, onlara borçluyum.” cümlesinde yansıtıldığı gibi bir zorunluluk hissidir (Stup, 2006 akt. Izgar, 2008:320).

Tablo 5. Normatif Bağlılık Tanımlamaları

NORMATİF BAĞLILIK
Uygun, biçimsel ve zorunlu beklentileri aşan ve örgüte bağlılık konusunda kabul görmüş sosyal davranışlar bütünüdür (Wiener ve Gechman, 1977).
Örgütsel amaç, hedef ve menfaatlere erişmek için razı olunan baskıların tümüdür (Wiener, 1982).
Örgüt, zaman içinde ne tür bir statü, imkân ya da tatmin sunarsa sunsun, çalışanın ahlaki olarak örgütte kalmasının doğru olduğuna inanmasıdır (Marsh/Mannari, 1977)

Kaynakça: (Meyer ve Allen, 1997:11-24).

Literatürdeki pek çok kaynakta örgütsel bağlılık yaklaşımlarının üç temel ögeye dayandığı görülmektedir. Söz konusu ögeler (Meyer ve Allen, 1990:2):

- Duygusal bağlanma
- Algılanan malîyet
- Zorunluluk

5. ARAŞTIRMANIN YAPISI

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, önemi, modeli, oluşturulan hipotezler, çalışma evreni ile örneklem ve veri toplama yöntemi gibi unsurlar açıklanmaktadır.

5.1. Araştırmanın Konusu

Bir kamu kurumunda (Adıyaman SGK) çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı ile bu iki kavram arasındaki ilişkinin ortaya konulması, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının alt boyutları ile incelenmesi bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

5.2. Araştırmanın Amacı

Toplumsal hayatın her alanında olduğu gibi iş hayatında da kurallar, bireylere eşit olarak uygulanmalıdır. Tüm kaynakların bireyler arasında eşit ve adil dağıtılması, çalışanların bu uygulamalara yönelik algıları, bireylerdeki adalet duygularını güçlendirmekte, dolayısıyla toplumsal hayatta düzenin sürekliliğini belli bir denge üzerinde sürdürmektedir. Bunun için çalışanlara ait örgütsel adalet algıları, hem bireysel hem de örgütsel sonuçları olumlu ya da olumsuz etkilemektedir (Yürür, 2008:296).

Bu çalışmada, genel olarak çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışları ve bu unsurlar arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmektedir. Folger ve Konovsky'ye (1989) göre, örgütsel adaletle ilişkin algıların, çalışanların örgüte duydukları bağlılık gibi önemli örgütsel sonuçları ortaya çıkardığı bilinmektedir. Örgüte bağlılık, çalışanın işte kalma niyetini artırır ve güçlendirir. Adalet ve adil yönetim, bireyleri bir arada tutar. Adaletsizlik ya da adil olmayan bir yönetim ise bireylerin birbirlerinden ayrılma/ ayrışmalarına sebep olur (Folger ve Cronpanzano, 1998 akt. Yıldırım, 2007). Çalışma yaşamında örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılığa olan etkileri nedeniyle önem kazanmaktadır.

Bu anlamda araştırmanın amacı; Sosyal Güvenlik Kurumunun İl Müdürlüklerinde çalışan personelin, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenlerine yönelik eğilimlerini (tutumlarını) belirlemek ve bu değişkenlerin özelliklerini tanımlayarak aradaki ilişkiyi ortaya koymak ve incelemektir. Çalışma şartları, ücret düzeyi, kariyer basamakları gibi unsurlarda kamu ve özel sektöre ait kurum anlayışının farklılıklar içermesi ve çalışmanın kamu kurumu çalışanları perspektifi ile incelenmek istenmesi sebebiyle araştırma Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünde yapılmıştır.

Bu çalışmada yoğun ve yıpratıcı bir kurum olarak Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünde çalışanların adil bir yaklaşımla karşılaşp karşılaşmadığı ve bunun iş devamlılığı ve iş bağlılığına etkileri merak edilmiştir.

Çalışma iki temel kısımda incelendiğinde; ilk bölümde literatür taraması yapılarak araştırmanın kuramsal çerçevesi; ikinci bölümde ise anket çalışması verilerine dayalı analizler yapılarak uygulama kısmı oluşturulmuştur.

Bu modelin ilk değişken grubunu; örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet unsurları oluşturmaktadır. İkinci değişken grubunu ise; örgütsel bağlılık ve unsurları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık değişkenleri oluşturmaktadır (Meyer ve Allen, 1984)

Söz konusu model örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarını alt unsurları ile ortaya koyarak Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarını kendi unsurları arasında ve çeşitli demografik faktörlere göre inceleyerek karşılaştırmayı ve aradaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan ilişkisel bir modeldir.

5.3. Hipotezler

Çalışmada, 3 adet Ana 21 adet Alt toplam 24 adet hipotez sınanmaktadır;

H₁: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Örgütsel bağlılık algısı çalışanların demografik faktörlerine göre farklılık göstermektedir.

H₃: Örgütsel adalet algısı çalışanların demografik faktörlerine göre farklılık göstermektedir.

5.4. Araştırma Evreni ve Örneklem

Belirlenen anket çalışması hizmet kurumlarında faaliyet gösteren Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarına yönelik uygulanmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Adıyaman'da bulunan Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. İl Müdürlüğünün çalışan sayısının tespiti için Müdürlüğün insan kaynakları departmanı ile irtibata geçilerek bu sayının 158 olduğu öğrenilmiştir. Örneklemi ise, bu evren içinden rastsal olarak belirlenen 104 adet çalışan oluşturmaktadır. Bu kurumda çalışan en düşük örnek hacmini belirlemek için "*Basit Rastgele Örnekleme*" formülü kullanılmıştır.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmadaki örneklem grubunun, evreni temsil edeceği ve araştırmaya katılan deneklerin anket sorularını cevaplamada dürüst davranacakları varsayılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılacak Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü personelinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa yönelik algılarının Sosyal Güvenlik Kurumunu temsil edeceği varsayılmaktadır.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Türkiye'nin en büyük kamu kuruluşlarından biri olan Sosyal Güvenlik Kurumunun taşra teşkilatı Adıyaman İl Müdürlüğü seçilerek kurum sektörü üzerine bir araştırma yapılmıştır. Kaynak ve zaman kısıtlılığı nedeniyle araştırmanın tüm Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesi mümkün olmadığından, şubelerdeki yoğunluk ve iş yükünün de göz önünde bulundurularak ilgili çalışma Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü çalışanları ile yürütülmüştür.

5.6. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın uygulama kısmındaki veriler belirlenen örneklemden anket yoluyla elde edilmiştir. Anket çalışması Adıyaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünün ilgili departmanına danışılarak çalışanlara elden dağıtılarak ulaştırılmıştır. Bazı çalışanların görüşlerini belirtmekten kaçınması, bazı çalışanların ise verilen süre içerisinde anketlerini cevaplandırmaması nedeni ile dağıtılan 158 adet anketin 114 kadarından geri dönüş elde edilmiş, 10 adedi değerlendirme dışı tutularak 104 adet anket analiz için kullanılmıştır. Anketlerdeki geri dönüş oranı ise % 72'dir.

5.7. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Verilere ilişkin frekans ve yüzdesel değerler bulunmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkiye

"Korelasyon Analizi" ile bakılmıştır. Ayrıca, gerçekleştirilen araştırmada verilerin normal dağılmadığı tespit edildiği için Non-Parametrik Analizler yapılmıştır. İki gruplu karşılaştırmalarda "Mann-Whitney U Testi", üç ve daha fazla gruplu karşılaştırmalarda ise "Kruskall-Wallis H Testi" kullanılmıştır. Anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmış olup, ($p < 0,05$) olması durumunda "*anlamlı farklılığın olduğu*", ($p > 0,05$) olması durumunda ise "*anlamlı farklılığın olmadığı*" belirtilmiştir. Ayrıca hazırlanan anket formunun güvenilirliği "Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı" hesaplanarak ölçülmüştür. Anket 5'li Likert skalasına göre düzenlenmiştir.

5.8. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Bunlar; güvenilirlik analizi sonuçları, araştırmaya katılan kurum çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin sayısal ve oransal dağılımlar, hipotezlere yönelik değerlendirmelere ve anket sorularına verilen yanıtların sayısal ve oransal dağılımına ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

5.8.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tablolarda güvenilirlik analizi sonucu ortaya çıkan Cronbach Alpha (α) değerleri verilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Adalet Ölçeği Alpha Güvenilirlik Katsayıları

MADDE TOPLAM İSTATİSTİKLERİ				
ÖLÇEK SORULARI	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha Katsayısı
1.	61,11	181,46	0,659	0,911
2.	61,09	180,64	0,642	0,911
3.	61,34	185,85	0,548	0,913
4.	61,19	191,00	0,362	0,917
5.	60,93	190,77	0,347	0,918
6.	60,34	188,54	0,443	0,915
7.	60,97	188,72	0,452	0,915
8.	60,57	188,96	0,462	0,915
9.	60,78	187,92	0,451	0,915
10.	60,99	184,10	0,563	0,913
11.	61,05	183,26	0,631	0,911
12.	60,41	185,97	0,582	0,913
13.	60,80	182,73	0,616	0,912
14.	60,79	179,84	0,694	0,910
15.	60,47	181,59	0,669	0,911
16.	60,50	186,83	0,554	0,913
17.	60,53	182,34	0,676	0,911
18.	60,72	177,41	0,748	0,908
19.	60,54	180,02	0,741	0,909
20.	60,67	183,95	0,613	0,912
21.	60,74	191,09	0,333	0,918

Ölçekteki 21 madde için sınanan örgütsel adalet ölçeğine ait Cronbach's Alpha değeri **0,917** bulunmuştur. Cronbach's Alpha değeri **0,700** üzerindeki bir değer güvenilir olarak kabul edilmektedir.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Alpha Güvenilirlik Katsayıları

MADDE TOPLAM İSTATİSTİKLERİ				
ÖLÇEK SORULARI	Madde Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha Katsayısı
1.	56,3	102,8	0,623	0,820
2.	56,1	106,1	0,507	0,826
3.	56,3	105,0	0,519	0,826
4.	56,0	113,1	0,203	0,840
5.	56,1	103,5	0,561	0,823
6.	56,1	105,3	0,542	0,825
7.	56,5	110,0	0,270	0,839
8.	56,7	108,3	0,399	0,832
9.	56,5	110,8	0,248	0,839
10.	56,2	104,6	0,540	0,824
11.	56,8	103,2	0,535	0,824
12.	56,4	103,4	0,594	0,822
13.	56,8	104,4	0,532	0,825
14.	56,3	104,7	0,558	0,824
15.	56,6	108,8	0,346	0,834
16.	56,5	106,9	0,416	0,831
17.	56,7	111,2	0,220	0,841
18.	56,5	112,7	0,200	0,841

18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin tümü için ölçülen Cronbach's Alpha değeri **0,838'**dir. Soruların hemen hemen hepsinin güvenilirlik katsayısına yakın değerler almış olması nedeni ile anketin güvenilirlik katsayısını değiştirecek ölçüde artıran ya da azaltan soru bulunmamıştır. Yukarıda verilen bilgiler ışığında, güvenilirlik analizleri sonuçları dikkate alınarak kullanılan tüm ölçüm araçlarının **0,700** değerinin üzerinde çıkması nedeni ile her iki ölçeğin de oldukça güvenilir ve **"kabul edilir"** bir düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Madde toplam korelasyonlarının ise **0,200** ve üstünde olmasının teorik açıdan yeterli olması nedeni ile çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ilişkin madde toplam korelasyonlarının da **"yeterli düzeyde"** olduğu görülmektedir.

5.8.2. Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Özet İstatistikler

Bu bağlamda araştırmaya katılanlara yönelik demografik değişkenlere ilişkin bilgiler verilmiştir. Bu değişkenler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki pozisyon ve kurumda çalışma süresi değişkenleridir. Tablo.8'de örneklemi oluşturan çalışanların demografik özelliklerine ait sayı ve oranları göstermektedir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

DEĞİŞKENLER		N	%
Cinsiyet	Bay	80	76,9
	Bayan	21	20,2
	Boş (Yanıtız)	3	2,9
	TOTAL	104	100
Yaş	22-26	11	10,6
	27-31	27	20,0
	32-36	20	19,2
	37-41	15	14,4
	42-46	9	8,7
	47 ve üzeri	18	15,1
	Boş (Yanıtız)	4	3,8
	TOTAL	104	100
Medeni Durum	Evli	85	81,7
	Bekâr	14	13,5
	Boşanmış	2	1,9
	Boş (Yanıtız)	3	2,9
	TOTAL	104	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	3	2,9
	Lise	16	15,4
	Yüksekokul	23	22,1
	Üniversite	53	51,0
	Master	7	6,7
	Boş (Yanıtız)	2	1,9
	TOTAL	104	100
Kurum İçindeki Pozisyon	Müdür Yard.	2	1,9
	Merkez Müdürü	3	2,9
	Denetmen	5	4,8
	Denetmen Yard.	5	4,8
	Araştırmacı	1	1,0
	Şef	10	9,6
	V.H.K.İ	36	34,6
	Memur	36	34,6
	Şoför	1	1,0
	Hizmetli	4	3,8
	Boş (Yanıtız)	2	1,9
	TOTAL	104	100
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	7	6,7
	1-5 yıl	30	28,8
	6-10 yıl	13	12,5
	11-15 yıl	21	20,2
	16-20 yıl	17	16,3
	21 yıl ve üzeri	14	13,5
	Boş (Yanıtız)	2	1,9
	TOTAL	104	100

5.8.3. Hipotezlerin Sınanması

Hipotezler örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık unsurlarının kendi içinde ve demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemeye yönelik ortaya konulmuştur. Bu bağlamda katılımcılar tarafından verilen cevapların normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediğini tespit etmek için araştırmada kurulan ve test edilen 24 adet hipotez sınanmaktadır. Çalışmadaki ana hipotezler 3 grupta toplanmıştır. Bunlar;

H₁: Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Örgütsel bağlılık algısı çalışanların demografik faktörlerine göre farklılık göstermektedir.

H₃: Örgütsel adalet algısı çalışanların demografik faktörlerine göre farklılık göstermektedir.

İlk ana hipoteze (H₁) ait tezdeki alt değişkenler arası bağıntı ilişkisine yönelik tablo ve değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 9. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Korelasyon Analizi

		ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÖRGÜTSEL ADALET	r	0,300
	p	0,000
	N	104

Tablo.9’da örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Araştırmaya katılan örneklem grubunun örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan tablodan da anlaşılacağı üzere % 5 önem düzeyinde (**p<0,05**) anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre toplam örgütsel adalet puanı ile toplam örgütsel bağlılık puanı arasında “*anlamlı bir ilişki*” olduğu görülmektedir. Bu durum H₁ hipotezini destekler niteliktedir. Ayrıca örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında “*doğrusal yönde (r=0,300) bir ilişki*” de tespit edilmiştir. Örgütsel adalet puanı arttıkça örgütsel bağlılık puanları da artmaktadır.

Tablo 10. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Alt Unsurlarının Regresyon Analizi

		DUYGUSAL BAĞLILIK	DEVAM BAĞLILIĞI	NORMATİF BAĞLILIK
İŞLEMSEL ADALET	r	0,259	0,177	0,278
	P	0,000	0,001	0,000
	N	104	104	104
DAĞITIMSAL ADALET	r	0,368	0,025	0,444
	P	0,000	0,643	0,000
	N	104	104	104
ETKİLEŞİMSEL ADALET	r	0,131	-0,049	0,276
	P	0,017	0,379	0,000
	N	104	104	104

Tablo .10 Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi olan alt ölçeklerle ilgili çoklu regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. İkinci ana hipoteze (H_2) ait tezdeki örgütsel bağlılık öğeleri ile demografik değişkenler arasındaki bağıntı ilişkisine yönelik tablo ve değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır. "**Örgütsel bağlılık algısı çalışanların demografik faktörlerine göre farklılık göstermektedir**" hipotezi için cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki pozisyon, çalışma süresi gibi değişkenlerden oluşan şu alt hipotezler sınanmıştır.

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Algısı ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

	Cinsiyet							Mann-Whitney U		
		N	Mean	Median	Min.	Max.	Ss	Sıra No	Z	P
Duygusal Bağlılık	Bay	80	20,3	20,0	8,0	30,0	4,2	175,9	1,233	0,218
	Bayan	21	19,8	20,0	6,0	29,0	4,4	162,9		
Devam Bağlılığı	Bay	80	20,0	21,0	8,0	30,0	4,8	160,7	1,590	0,112
	Bayan	21	21,0	21,0	10,0	30,0	4,4	177,5		
Normatif Bağlılık	Bay	80	19,9	19,0	7,0	30,0	4,5	178,8	1,794	0,073
	Bayan	21	18,7	19,0	7,0	28,0	4,9	159,8		

Buna göre bağlılık puanları açısından cinsiyetler arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($p>0,05$). Tablo 10'a göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ortalamalarının % 5 önem düzeyinde anlamlı ($p>0,05$) olarak **farklılaşmadıklarını söylemek** mümkündür.

Tablo 12. Duygusal Bağlılık Algısı ile Çalışanların Yaş Değişkenleri Arasındaki İlişki

	Yaş							Kruskall-Wallis H			
		N	Mean	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort	Ki-Kare	P	İkili Karşılaştırma
Duygusal Bağlılık	22-26	11	10,6	18,0	13,0	25,0	4,1	135,3	11,526	0,042	1-2 1-3 1-4 1-5 1-6
	27-31	27	26,0	19,0	6,0	28,0	4,6	156,3			
	32-36	20	19,2	20,0	8,0	30,0	5,1	169,8			
	37-41	15	14,4	20,0	8,0	30,0	4,1	158,5			
	42-46	9	8,7	22,0	15,0	29,0	3,7	201,1			
	47 ve üzeri	18	17,3	20,0	16,0	29,0	2,9	186,8			

Analiz sonuçları incelendiğinde duygusal bağlılık puanları açısından yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 13. Devam Bağlılığı Algısı ile Çalışanların Yaş Değişkenleri Arasındaki İlişki

	Yaş							Kruskall-Wallis H			
		N	Mean	Median	Min	Max	Ss	Sıra Ort	Ki-Kare	P	İkili Karşılaştırma
Devam Bağlılığı	22-26	11	10,6	20,5	12,0	28,0	4,6	153,8	23,232	0,000	3-1 3-2 3-4 3-5 3-6
	27-31	27	26,0	19,0	8,0	29,0	5,1	148,6			
	32-36	20	19,2	20,0	9,0	29,0	4,5	140,6			
	37-41	15	14,4	22,0	12,0	28,0	3,6	183,8			
	42-46	9	8,7	22,0	10,0	30,0	4,3	207,5			
	47 ve üzeri	18	17,3	21,0	13,0	30,0	4,6	195,4			

Buna göre devam bağlılığı puanları açısından yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 14. Normatif Bağlılık Algısı İle Çalışanların Yaş Değişkenleri Arasındaki İlişki

	Yaş							Kruskall-Wallis H			
		N	Mean	Median	Min	Max	Ss	Sıra Ort	Ki-Kare	P	İkili Karşılaştırma
Normatif Bağlılık	22-26	11	19,2	17,5	13,0	27,0	4,1	155,1	20,235	0,001	4-1 4-2 4-3 4-5 4-6
	27-31	27	18,5	19,0	7,0	28,0	5,0	156,0			
	32-36	20	18,5	18,5	7,0	29,0	5,3	157,3			
	37-41	15	18,5	19,0	12,0	26,0	3,8	150,1			
	42-46	9	21,3	21,5	11,0	30,0	3,9	218,1			
	47 ve üzeri	18	20,9	19,0	14,0	30,0	4,5	189,9			

Buna göre normatif bağlılık puanları açısından yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Alt Unsurları İle Çalışanların Medeni Durum Değişkenleri Arasındaki İlişki

	Medeni Durum							Kruskall-Wallis H			
		N	Mean	Median	Min	Max	Ss	Sıra Ort	Ki-Kare	P	İkili Karşılaştırma
Duygusal Bağlılık	Evli	85	20,32	20,00	6,00	30,00	4,27	176,2	6,461	0,040	3-1
	Bekar	14	19,78	19,00	9,00	29,00	4,43	162,2			3-2
	Boşanmış	2	17,81	18,00	14,00	24,00	3,56	115,8			
Devam Bağlılığı	Evli	85	20,62	21,00	8,00	30,00	4,71	172,0	3,210	0,201	-
	Bekar	14	19,91	20,00	10,00	29,00	4,66	156,3			
	Boşanmış	2	22,06	21,00	17,00	28,00	3,21	198,1			
Normatif Bağlılık	Evli	85	19,57	19,00	7,00	30,00	4,81	175,6	8,019	0,018	3-1
	Bekar	14	19,13	19,00	7,00	28,00	4,50	165,4			3-2
	Boşanmış	2	16,50	14,50	12,00	26,00	4,05	105,3			

Buna göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılık puanları açısından medeni durum değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu, devam bağlılığı açısından ise aynı farklılığın tespit edilmediği görülmektedir.

Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Alt Unsurları İle Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenleri Arasındaki İlişki

	Eğitim Durumu							Kruskall-Wallis H			
		N	Mean	Median	Min	Max	Ss	Sıra Ort	Ki-Kare	P	İkili Karşılaştırma
Duygusal Bağlılık	Lise ve Altı	19	20,15	20,00	13,00	26,00	3,65	172,9	5,074	0,166	
	Y.Okul	23	21,45	22,00	14,00	30,00	3,75	199,4			
	Üniversite	53	19,74	20,00	6,00	28,00	4,14	163,1			
	Master	7	20,03	20,00	8,00	30,00	5,15	167,6			
Devam Bağlılığı	Lise ve Altı	19	23,24	23,00	15,00	30,00	4,27	224,0	35,440	0,000	4-1
	Y.Okul	23	23,16	23,50	16,00	29,00	2,91	230,1			4-2
	Üniversite	53	20,13	20,00	9,00	30,00	4,41	160,4			4-3
	Master	7	18,87	19,00	8,00	29,00	5,31	134,9			
Normatif Bağlılık	Lise ve Altı	19	21,38	21,00	9,00	30,00	4,36	214,2	12,973	0,005	3-1
	Y.Okul	23	20,68	21,00	11,00	29,00	4,33	201,3			3-2
	Üniversite	53	18,71	19,00	7,00	29,00	4,38	158,3			
	Master	7	19,38	18,00	8,00	30,00	5,67	164,8			

Buna göre çalışanların duygusal bağlılık puanlarının, eğitim durumunu belirtir gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılık öğelerinin ise katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık oluşturduğu gözlenmektedir.

Tablo 17. Duygusal Bağlılık İle Çalışanların Kurumdaki Pozisyonu Değişkenleri Arasındaki İlişki

	Kurumdaki Pozisyon							Kruskall-Wallis H			
		N	Mean	Median	Min	Max	Ss	Sıra Ort	Ki-Kare	P	İkili Karşılaştırma
Duygusal Bağlılık	Müdür Yard.	49	20,9	22,0	13,0	28,0	3,8	189,9	41,354	0,000	3-1 3-2 3-4 3-5 3-6 3-7
	Merkez Müdürü	77	20,6	20,0	8,0	30,0	3,9	181,2			
	Denetmen	43	16,4	17,0	6,0	25,0	4,1	89,6			
	Demetmen Yard.	70	21,5	20,0	10,0	30,0	4,1	202,2			
	Araştırmacı	72	19,6	19,0	8,0	30,0	4,3	157,8			
	Şef	9	20,7	20,0	16,0	24,0	2,7	183,0			
	V.H.K.İ	18	20,3	20,0	13,0	29,0	4,7	167,4			
	Memur	34	32,7	20,0	11,0	26,0	4,1	153,4			
	Şoför	1	1,0	5,0	3,2	5,4	1,1	10,5			
	Hizmetli	4	3,8	3,5	4,2	7,3	3,6	15,3			

Buna göre çalışanların duygusal bağlılık puanlarının, kurumdaki pozisyona dayalı gruplar arasında % 5 önem düzeyinde ($p < 0,05$) anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 18. Devam Bağlılığı İle Çalışanların Kurumdaki Pozisyonu Değişkenleri Arasındaki İlişki

	Kurumdaki Pozisyon							Kruskall-Wallis H			
		N	Mean	Median	Min	Max	Ss	Sıra Ort	Ki-Kare	P	İkili Karşılaştırma
Devam Bağlılığı	Müdür Yard.	49	20,6	21,0	12,0	28,0	4,0	173,4	23,620	0,001	3-1 3-2 3-4 3-5 3-7
	Merkez Müdürü	77	21,8	22,0	10,0	30,0	4,8	194,7			
	Denetmen	43	17,7	18,0	9,0	26,0	4,6	112,5			
	Demetmen Yard.	70	21,2	22,0	8,0	29,0	4,4	187,0			
	Araştırmacı	72	20,0	20,5	10,0	29,0	4,4	159,5			
	Şef	9	20,3	19,0	16,0	29,0	5,1	147,2			
	V.H.K.İ	18	20,8	19,0	15,0	28,0	5,0	161,4			
	Memur	34									
	Şoför	1									
	Hizmetli	4	3,8	3,5	4,2	7,3	3,6	15,3			

Tablo.18 incelendiğinde katılımcıların devam bağlılığı puanlarının, kurumdaki pozisyonu belirtir gruplar arasında % 5 önem düzeyinde ($p<0,05$) anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 19. Örgütsel Adalet Alt Ölçekleri İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki

	Cinsiyet							Mann-Whitney U		
		N	Mean	Median	Min.	Max.	Ss	Sıra No	Z	P
Dağıtım sal Adalet	Bay	80	14	14	5	24	4,3	180,4	2,09	0,04
	Bayan	21	13	13	5	22	4,1	158,2		
İşlemsel Adalet	Bay	80	15,6	16	5	24	4,2	174,4	0,94	0,35
	Bayan	21	15,4	15	5	25	4,2	164,4		
Etkileşimsel Adalet	Bay	80	34,8	36	11	52	9	165,2	0,14	0,89
	Bayan	21	34,9	36	11	54	9	163,7		

Tablo.19'a göre katılımcıların örgütsel adalet puanlarının, cinsiyet değişkenine göre sadece dağıtım sal adalet açısından % 5 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu, işlemsel ve etkileşimsel adalet unsurları açısından ise farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 20. Örgütsel Adalet Alt Ölçekleri İle Çalışanların Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki

	Yaş							Kruskal-Wallis H			
		N	Mean	Median	Min	Max	Ss	Sıra Ort	Ki-Kare	P	İkili Karşılaştırma
Dağıtım sal Adalet	22-26	11	10,6	17	11	20	2,3	240	17,91	0,003	4-1
	27-31	27	26,0	14	5	19	3,7	160,8			4-2
	32-36	20	19,2	13	5	23	4,7	163,4			4-3
	37-41	15	14,4	12	6	21	3,9	142,1			4-5
	42-46	9	8,7	14	6	22	5,1	178,4			4-6
	47 ve üzeri	18	17,3	14	7	24	4,1	191			
İşlemsel Adalet	22-26	11	10,6	17,5	8	23	4,1	217,7	15,679	0,008	2-1 2-3
	27-31	27	26,0	15	5	21	4	147,3			2-3
	32-36	20	19,2	15	5	25	4,5	151,9			
	37-41	15	14,4	16,5	6	25	4,3	178,2			2-4
	42-46	9	8,7	17	5	25	4,7	189			2-5
	47 ve üzeri	18	17,3	17	6	24	3,5	187,4			2-6
Etkileşimsel Adalet	22-26	11	10,6	38	27	47	5,9	214,6	7,694	0,174	-
	27-31	27	26,0	34	11	51	9,1	162,3			
	32-36	20	19,2	35	11	51	9,5	166,2			
	37-41	15	14,4	34	17	52	8,1	145			
	42-46	9	8,7	36,5	11	54	11,1	168,8			
	47 ve üzeri	18	17,3	36	19	47	7,2	166,5			

Tablo.20'ye göre katılımcıların örgütsel adalet puanlarının yaş değişkenine göre dağıtımsal ve işlemsel adalet açısından % 5 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu, etkileşimsel adalet unsuru açısından ise farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık demografik değişkenlere bağlı olarak da incelenmiş olup araştırmaya katılan örneklem grubunda; tüm örgütsel bağlılık alt unsurları (duygusal, devam ve normatif) ile yaş, kurumdaki pozisyon ve çalışma süresi değişkenleri arasında, tüm örgütsel adalet alt unsurları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) ile kurumdaki pozisyon ve çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 21. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İle Demografik Değişkenler Arasında Anlamlı Bir İlişki

	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Düzeyi	Kurumdaki Pozisyon	Çalışma Süresi
Duygusal Bağlılık	Yok	Var	Var	Yok	Var	Var
Devam Bağlılığı	Yok	Var	Yok	Var	Var	Var
Normatif Bağlılık	Yok	Var	Var	Var	Var	Var
Dağıtımsal Adalet	Var	Var	Var	Yok	Var	Var
İşlemsel Adalet	Yok	Var	Yok	Yok	Var	Var
Etkileşimsel Adalet	Yok	Yok	Var	Yok	Var	Var

Araştırma kapsamında anket sorularına verilen cevaplara ilişkin değerlendirmeler de aktarılmıştır. Çalışanların örgütsel adalet sorularına verilen cevapları incelendiğinde; etkileşimsel adaletin 3.16, işlemsel adaletin 3.10, dağıtımsal adaletin ise 2.71 olarak puanlandığı görülmektedir. Diğer yandan her üç adalet türünün ve genel olarak çalışanların örgütsel adalet düzeyinin (2.99 ortalama değerinde) "katılmıyorum" ve "kararsızım" arasında ve orta düzeye yakın olduğu anlaşılmaktadır.

Ankette çalışanların örgütsel bağlılık sorularına verilen cevaplar incelendiğinde ise; devam bağlılığının 3.41, duygusal bağlılığın 3.32 ve normatif bağlılığın ise 3.22 olarak puanlandığı görülmektedir. Yapılan çalışmada örgütsel bağlılık düzeyinin (3.32 ortalama ile) "kararsızım" ve "katılıyorum" arasında, orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

SONUÇ

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki, bir kamu kurumu (Adıyaman SGK) çalışanlarına yönelik olarak incelenmiştir. Bu çalışmada, söz konusu kamu kurumunda örgütsel adaletin unsurları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık unsurları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik analizler yapılmıştır. Bununla birlikte demografik özelliklere göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konusunda farklılaşmaların olup olmadığı araştırmanın genel çerçevesini oluşturmuştur.

Çalışmanın analiz kısmında öncelikle örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık algısı arasında ilişki olduğunu

gösteren araştırmalar mevcut olup, yapılan analiz sonucunda da belirtilen kamu kurumunda genel olarak örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ($p<0,05$) ve doğrusal ($r=300$) yönde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürde ortaya koyulan sonuçlarla da uyum göstermekte olup, çalışanların örgütsel adalet algılarının artmasının örgüte olan bağlılığı da arttırdığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Adalet ile bağlılık arasındaki ilişki; dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet unsurları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık unsurları çerçevesinde de incelenmiştir. Buna göre örgütsel adaletin tüm unsurlarının (dağıtım, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) duygusal bağlılık ile devam bağlılığı ile anlamlı ve doğrusal yönde ilişkiler içerdiği tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre en güçlü ilişkinin ($r=444$) dağıtım, işlemsel adaletle normatif bağlılık arasında olduğu gözlenmektedir. Bu sonuç araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda ücret artışları, performans değerlendirmeleri, örgüt içi ödül ve cezalar gibi unsurları içeren örgütsel adaletin, örgüt içerisindeki ahlaki değerlere olan inancı ve sorumluluk bilincini kapsayan normatif bağlılık algısını güçlendirdiği şeklinde yorumlanabilir. İlgili kurumda, dağıtım, işlemsel adalet algısı yükseldikçe kuruma karşı hissedilen vefa ve sadakat duygusu da artmaktadır.

Çalışanların anketteki ifadelerine yönelik değerlendirmelerinden, araştırmanın yürütüldüğü kurumda örgütsel adaletin tatminkar bir düzeyde algılanmadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel adaletin çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı ve güdüleyici olması sebebi ile kurumdaki yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Çalışanların kendilerine adil davranıldığı inancı taşımaları bireysel motivasyon ve performansı arttıracak gibi genel performansını da olumlu etkileyecek, ayrıca kurumun dışarıya olan imajını daha da güçlendirecektir. Yapılan çalışmadan da görüldüğü üzere örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü bir ilişki mevcuttur. Örgütsel adalet algısının düşük olduğu çalışma ortamında örgüte olan bağlılığı düşen çalışanlar için verimlilik sorunları, iş doyumsuzluğu, işe devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz durumlar oluşabilmektedir. Bu gibi durumların oluşmaması için yöneticilerin ve insan kaynakları departmanının çalışanları örgüte bağlayıcı adalet politikaları üretmeleri beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- ANGLE, D., Harold & PERRY, L. James. (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Reprinted from Admin Sci. USA: Quarterly** (3 aylık), Cilt: 26.
- BALAY, Refik.(2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BAYRAM, Levent.(2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, Ankara. Sayı:59.
- CHARASH, C.Yochi & SPECTOR E.Paul.(2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Cilt: 86, Sayı:2.
- Cohen-Charash; Yochi And Spector; Paul E. (2001) **The Role Of Justice In Organizations: A Meta-Analysis, Organizational Behavior And Human Decision Processes**, Vol. 86, No. 2, November, pp. 278-321
- COLQUITT, J.A. & CHERTKOFF J. M.(2002). "Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation", **Journal of Management**, Cilt:5, Sayı:28.

- ÇAKAR, Nigar Demircan & CEYLAN, Adnan.(2005). "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, İstanbul. Cilt:6, Sayı:1.
- ÇÖL, Güner.(2004). "İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, İstanbul. Cilt. 6, Sayı:2.
- DİLEK, Uğur.(2004). **Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2004.
- DOĞAN, Selen. & KILIÇ, Selçuk. .(2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Kayseri. Sayı: 29.
- EKER, Burcu.(2006). **Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel Bağlılık: OYAK Bankası Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GREENBERG, J. (1990). "Organizational Justice:Yesterday, Today, and Tomorrow", **Journal of Management**, Vol.16, No. 2.
- GREENBERG, J.(1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, Cilt:12.
- GÜL, Hasan. & OKTAY, Ercan. & GÖKÇE, Hakan.(2008). "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **Akademik Bakış Dergisi**, İstanbul. Sayı 15, Ekim.
- GÜNDÖĞAN, Tamer.(2009). **Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması**, Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- IZGAR, Hüseyin.(2008). "Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık", Konya: **Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 25.
- İÇERLİ, Leyla.(2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi** (Journal of Entrepreneurship and Development), İstanbul. Cilt:5,Sayı:1.
- İLSEV, Arzu.(1997). **Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İŞBAŞI, Janset Özen.(2010). **Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Antalya.
- İŞCAN, Ö.Faruk & NAKTİYOK, Atılhan.(2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları," **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**, Cilt: 59, Sayı:1.
- İŞCAN, Ömer Faruk .(2005). "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 60, Sayı:1.
- Jahangir, Nadim, M. Akbar Muzahid and Noorjahan Begum (2006), "The Impact of Social Power Bases, Procedural Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employees's Turnover Intention". **South Asian Journal of Management**. 13 (4): pp.72-88.
- KAYA, F.Türkan .(2005). **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Polis Akademisi Başkanlığı'nda Bir Uygulama** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.

- KÖK, Sebahat Bayrak.(2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 20, Sayı:1.
- MEYER P. John & ALLEN J. Natalie & SMİTH C.A.(1993). “Commitment to Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt:78, Sayı: 4.
- MEYER P. John & SMİTH, C.A.(2000).“HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model”, **Journal of Administrative Sciences**, Cilt:17, Sayı: 4.
- MEYER P.John & ALLEN J.Natalie.(1984).“Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 69, Sayı:3.
- MEYER P.John & ALLEN J.Natalie.(1990).“The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normatif Commitment to The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Cilt: 63.
- MEYER P.John & ALLEN J.Natalie.(1991). “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resources Management Review**, Cilt:1.
- MEYER P.John & ALLEN J.Natalie.(1997). **Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application**, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Northcraft, Gregory B. ve Neale, M.A. (1990): **Organizational Behavior, A Management Challenge**, The Dryden Press :USA. pp.462-464
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut.(2003).“Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Kayseri. Sayı:21.
- ÖZMEN, N.Ömür & ARBAK T. & Yasemin, ÖZER, & SÜRAL, Pınar.(2007). “Adaletle Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, İzmir. Cilt:7, Sayı:1.
- PENLEY, L.E. & GOULD, S.(1988).“Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 9.
- STUP, E.Richard (2006). **Special Research Report: Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment**, USA: The Pennsylvania State University.
- TÖREMEN, F. (2001). Öğrenen Okul, Nobel Yayınevi, Ankara.
- TUTAR, Hasan.(2007). “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt 12, Sayı:3.
- Williams, Steve, Richard pitre and Mohamed Zainuba (2002). “justice and Organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair Treatment”. *The Journal of Social Psychology*. 142 (1): 33–44.
- YILDIRIM, Fatma.(2007).“İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi” **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:62, Sayı:1.
- YÜRÜR, Şenay.(2008).“Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13,Sayı:2.

İŞYERİNDE BUKALEMUNLARA DÖNÜŞÜYOR OLABİLİR MİYİZ? KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE İZLENİM YÖNETİMİ İLİŞKİSİ"

Yrd. Doç. Dr. Yeliz Mohan Bursalı
Pamukkale Üniversitesi
ybursali@pau.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Zübeyir Bağcı
Pamukkale Üniversitesi
zbagci@pau.edu.tr

ÖZET

Çalışma akademisyenlerin makyavelist kişilik özelliği ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkiyi ve bu taktiklerin düşük ya da yüksek makyavelist özellik gösterenler açısından farklılaşp farklılaşmadığını test etmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra, izlenim yönetimine ilişkin taktiklerde cinsiyetler açısından bir farklılığın olup olmadığı da araştırılacaktır. Bu çalışmanın örneklemini PAÜ İİBF'de çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Toplam 81 akademisyenden toplanan veriler, ilgili istatistiksel analizler aracılığıyla test edilmiştir. Bu kapsamda SPSS 15 paket programı kullanılarak frekans, korelasyon ve t-testi analizleri yapılmıştır. Bulgulara göre, makyavelist kişilik özelliği ile izlenim yönetimine ilişkin kendine acındırmaya çalışma, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma ve kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma taktikleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yüksek makyavelist özelliğe sahip bireylerin izlenim yönetimi taktiklerini düşük makyavelist özelliğe sahip bireylere göre daha fazla gösterdikleri belirlenmiştir. Cinsiyete göre ise, akademisyenlerin izlenim yönetimine ilişkin taktikleri açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: İzlenim Yönetimi, Makyavelizm, Cinsiyet

1. Giriş

Çalışan bireylerin çalıştıkları örgütlerde çeşitli amaçlar doğrultusunda diğer bireylerle karşılıklı etkileşimlerde bulunmaları kaçınılmaz bir durumdur. Doğal olarak bu etkileşimler esnasında ya da etkileşimlerin öncesinde ve sonrasında birey, karşısındaki diğer bireyler hakkında izlenimler edinmekte ve o bireylerde de kendisine yönelik izlenimler bırakmaktadır. Burada önemli olan bu izlenimlerin, karşılıklı ilişkilerin başlatılması ve nasıl sürdürüleceği konusunda manidar ve belirleyici bir özelliğe sahip olmasıdır. Bu yüzden bireylerin hem kendilerine yönelik oluşan izlenimleri hem de diğer bireylerin izlenimlerini ortaya koyuşlarını uygun bir biçimde yöneterek döngüyü beklentileri yönünde sürdürdükleri belirtilebilir. Bununla birlikte kişisel anlamdaki farklılıklar dikkate alındığında her birey için izlenim yönetimine ilişkin taktiklerin farklılaşacağı ifade edilebilir. Bu noktada izlenim yönetimine etki edeceği varsayılan makyavelist kişilik özelliğinin, günümüzdeki toplumsal ve sosyal yapı dikkate alındığında anlamlı bulgular ortaya koyacağı düşünülmektedir. Bu bakış açısıyla, çalışma Makyavelist kişilik özelliği ile izlenim yönetimi ilişkisini belirlemeyi hedeflemektedir. Bunun yanı sıra izlenim yönetimine yönelik taktiklerde cinsiyetler açısından bir farklılığın olup olmadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır.

2. Kavramsal çerçeve

Çalışan bireyin bir gününün ve nihayetinde yaşamının da önemli bir bölümünü içinde geçirdiği örgütlerde üstü, astı, meslektaşı, patronu, müşterisi, hastası, öğrencisi vb. ile ilişkilerinde ister istemez izlenim yönetimine başvurduğu ifade edilebilir. Bireyler

aslında yaşamlarının her döneminde çeşitli beklentilerini karşılamaya yönelik izlenimler oluşturmak için bilinçli ya da bilinçsiz olarak çaba sarf etmektedirler. Bu amaçlar, diğerlerince sevilme, beğenilmek, kabul edilmek, başarılı olmak, güç kazanmak, olumsuz yargılardan kaçınmak vb. birçok alanda söz konusu olabilir. Burada önemli olan beklentiler ne yönde olursa olsun bunlara ulaşma noktasında bireylerin izlenimlerini yönetmeye ve izlenim yönetimi davranışlarını sergilemeye başlamalarıdır. İlk olarak Goffman'ın (1959) çalışmasıyla anlam kazanan izlenim yönetimi kavramı, bireylerin, diğerlerinin kendilerine ilişkin izlenimlerini kontrol etme süreci (Leary ve Kowalsky, 1990:34) olarak tanımlanabilir. Burada karşı tarafta oluşturulmak istenen izlenim, ister olumlu, ister olumsuz isterse tamamen farklı beklentilere yönelik olsun bu ve benzer biçimleriyle örgütsel yaşantıda karşılaşılabilecek davranışlardır. İzlenimlerin nasıl yönetileceğine ve ne şekilde ortaya koyulacağına ilişkin, çalışanların sahip olduğu birtakım kişisel özelliklerin farklılık yaratacağı söylenebilir. Bu noktada bireylerin makyavelist özellikleri ile cinsiyetleri yazındaki çeşitli çalışmalar (Bolino ve Turnley, 2003; Bolino vd.,2008; Guadagno ve Cialdini, 2007; Riordan vd.,1994) ele alındığında dikkate değer görünmektedir. Makyavelizm, Machiavelli'nin Prens (2002) adlı eserinde ortaya koyduğu görüşlerden yola çıkarak ifade edilen ve amaca ulaşmak için ahlaka aykırı da olsa, her türlü aracı hoş gören bir anlayışı temsil ederken, 'amaç için her yol mubahtır' sözünü de doğrulamaktadır. Bu yönde Makyavelist özelliğe fazlasıyla sahip olan bireylerin çıkarları için ahlaki açıdan olumsuz yaklaşımlar sergileyebilecekleri; buna karşılık bu özelliği daha az taşıyan bireylerin ahlaki anlamda daha güvenilir oldukları ifade edilebilir. Kavramların teorik yapısı ve yapılan çalışmalar dikkate alındığında, bu özelliğin izlenim yönetimine ilişkin taktiklerle ilişkilendirilebileceği ve bu özelliğe yoğun ya da düşük bir biçimde sahip olan bireylerin izlenim yönetimine ilişkin taktiklerinin farklılaşacağı varsayılmaktadır. Bu düşüncüyü destekler nitelikte Bolino ve Turnley (2003)'ün çalışmalarında, Makyavelist özelliği daha fazla taşıyan bireylerin izlenim yönetimine ilişkin tüm taktikleri görece olarak daha çok gösterdikleri ifade edilmiştir. Cinsiyet açısından ise, benzer biçimde izlenim yönetimine ilişkin taktiklerde kadın ve erkekler açısından bir farklılık olduğu görüşü çeşitli çalışmalarda (Guadagno ve Cialdini, 2007; Bolino ve Turnley, 2003) desteklenmiştir.

Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

S1. Makyavelist kişilik özelliği ile izlenim yönetimi taktikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

S2. Akademisyenlerin İzlenim yönetimi taktiklerine ilişkin tercihleri yüksek ya da düşük makyavelist kişilik özelliğine sahip olmalarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermekte midir?

S3. Akademisyenlerin İzlenim yönetimi taktiklerine ilişkin tercihleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Araştırma yöntemi

3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemi Pamukkale Üniversitesi İİBF'de çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Akademisyenlerin % 44,4'ü kadın, %55,6'sı ise erkektir. Çalışma grubunun yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların %13,6'sı 18-25 yaş, %25'u 26-35 yaş, %49,4'ü 36-45 yaş, %7,4'ü 46-55 yaş ve % 3,7'si 56 yaşın üzerindedir. Medeni durumları itibarıyla katılımcıların %71,6'sı evli, %28,4'ü bekârdır. Akademisyenlerin % 2,5'i okutman, % 1,2'si öğretim görevlisi, % 35,8'i araştırma görevlisi, % 32,1'i yardımcı doçent, % 12,3'ü doçent doktor ve % 16'sı Profesör doktor olarak görev yapmaktadır. Hizmet süreleri

dikkate alındığında katılımcılar % 32,1'i 1-5 yıl, % 7,4'ü 6-10 yıl, % 28,4'ü 11-15 yıl, % 17,3'ü 16-20 yıl, % 12,3'ü 21-25 yıl ve % 2,5'i 26 yıl ve üstü çalışma süresine sahiptir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada akademisyenlerin izlenim yönetimine ilişkin verileri, Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilmiş olan ve Basım ve arkadaşları (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 22 soruluk beş basamaklı Likert tipindeki ölçek ile elde edilmiştir. Ölçek farklı taktikleri ölçen beş boyuttan oluşmaktadır. Kendine acındırmaya çalışma adlı birinci boyut 5 maddeden oluşmaktadır (Örnek ifade: Bazı yerlerde muhtaç görünerek insanların yardımını veya şefkatini elde etmeye çalışırım). Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma adlı ikinci boyut 8 maddeden oluşmaktadır (Örnek ifade: İyi bir insan olduğumu düşünceleri için meslektaşlarımı başarılarından dolayı överim). Kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma adlı üçüncü boyut, 4 maddeden oluşmaktadır (Örnek ifade: Kendimi işe adanmış görünmek için gece/hafta sonları iş yerine giderim). Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma adlı dördüncü boyut 3 maddeden oluşmaktadır (Örnek ifade: Vazifemi yapmama yardım edecekse iş arkadaşlarıma gözdağı veririm). İşine sahip çıkmaya çalışma adlı son boyut 2 maddeden oluşmaktadır (Örnek ifade: İşimde beni engelleyen iş arkadaşlarımla şiddetli ve saldırgan bir şekilde mücadele ederim). Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin iç tutarlılık katsayıları sırasıyla $\alpha=0,82$; $\alpha=0,81$ $\alpha=0,87$ $\alpha=0,86$ $\alpha=0,78$ olarak bulunmuştur. Makyavelist kişilik özelliğine ilişkin veriler, Christie ve Geis (1970) tarafından geliştirilen 20 soruluk Mach IV ölçeği kullanılarak test edilmiştir. Beş basamaklı Likert tipindeki ölçeğin güvenilirliği, $\alpha=0,70$ olarak bulunmuştur.

4. Bulgular

S1. Makyavelist kişilik özelliği ile izlenim yönetimi taktikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Tablo 1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular (N=81)

	Ort. ($\bar{x}$)	SS	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Kendine Acındırma	1,59	,663	-	,480*	,240*	,214	,107	,360*
2. Kendini Sevdirme	2,35	,760	,480*	-	,352*	,371*	,238*	,340*
3. Kendini Örnek Gösterme	1,46	,688	,240*	,352*	-	,522*	,125	,166
4. Zorla Fark Ettirme	1,30	,620	,214	,371*	,522*	-	,184	,306*
5. İşine Sahip Çıkma	2,61	,1,09	,107	,238*	,125	,184	-	,216
6. Makyavelist Özellik	1,49	,503	,360*	,340*	,166	,306*	,216	-

* $p<0.05$

Tablo 1 incelendiğinde akademisyenlerin izlenim yönetimi taktikleri ile ilgili tercihlerinin işine sahip çıkma ($\bar{x}=2,61$), kendini sevdirmeye ($\bar{x}=2,35$), kendine acındırma ($\bar{x}=1,59$), kendini örnek gösterme ($\bar{x}=1,46$) ve zorla fark ettirme ($\bar{x}=1,30$) biçiminde sıralandığı görülmektedir. Bu sonuca göre katılımcıların oldukça mücadeleci bir yapıya sahip oldukları ancak bu mücadelelerini gerçekleştirirken başkalarını tehdit etmek ya da onlara bir şekilde gözdağı vermek yerine onlara daha dostane davranışlar göstermeyi ve de sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini ön plana çıkarmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Değişkenler arasındaki korelasyon düzeyleri incelendiğinde, makyavelist kişilik özelliğinin kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma ($r=0,166$; $p>0,05$) ve işine sahip çıkmaya çalışma ($r=0,216$; $p>0,05$) boyutları dışında izlenim yönetimine ilişkin diğer

boyutlar (kendine acındırmaya çalışma, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma, kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma) ile pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir (Sırasıyla $r=0,360$; $r=0,340$; $r=0,306$, $p>0,05$).

S2. Kişilerin İzlenim yönetimi taktiklerine ilişkin tercihleri yüksek ya da düşük makyavelist kişilik özelliğine sahip olmalarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermekte midir?

Düşük ya da yüksek makyavelist özelliklere sahip akademisyenlerin izlenim yönetimine ilişkin taktiklerinin farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla öncelikle makyavelizme ilişkin veriler split medyan yapılarak iki gruba ayrılmıştır. Daha sonra tüm verilere bağımsız grup t-testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. İzlenim Yönetimi Taktikleri Puanlarının Makyavelist Özelliğe Göre t-Testi Sonuçları

İzlenim Yönetimi Taktikleri	Makyavelist Özellik	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
1.Kendine Acındırma	Düşük	41	1,36	,576	76	3,41	0,001
	Yüksek	40	1,83	,667			
2. Kendini Sevdirmeye	Düşük	41	2,09	,717	78	3,21	0,002
	Yüksek	40	2,61	,722			
3. Kendini Örnek Gösterme	Düşük	41	1,35	,527	66	1,49	0,141
	Yüksek	40	1,58	,813			
4. Zorla Fark Ettirme	Düşük	41	1,12	,276	48	2,86	0,007
	Yüksek	40	1,50	,798			
5. İşine Sahip Çıkma	Düşük	41	2,37	1,122	78	1,96	0,052
	Yüksek	40	2,85	1,032			

$p<0,05$

Tablo 2 incelendiğinde, izlenim yönetimine ilişkin taktik tercihlerinin, kendini örnek gösterme boyutu ($t=1,49$; $p>0,05$) dışında tüm boyutlarda düşük ya da yüksek makyavelist özelliğe sahip olma açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir (Sırasıyla $t=3,41$; $t=3,21$; $t=2,86$; $t=1,96$; $p<0,05$). Buna göre yüksek makyavelist özelliğe sahip akademisyenlerin izlenim yönetimi taktiklerini düşük makyavelist özelliğe sahip bireylere göre daha fazla gösterdikleri belirtilebilir.

S3. Kişilerin İzlenim yönetimi taktiklerine ilişkin tercihleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Akademisyenlerin izlenim yönetimine ilişkin taktiklerinin bir kişilik özelliği olarak cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla tüm verilere bağımsız grup t-testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. İzlenim Yönetimi Taktikleri Puanlarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

İzlenim Yönetimi Taktikleri	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
1.Kendine Acındırma	Kadın	36	1,55	,614	79	,477	0,635
	Erkek	45	1,62	,705			
2. Kendini Sevdirmeye	Kadın	36	2,29	,702	79	,634	0,528
	Erkek	45	2,40	,809			
3. Kendini Örnek Gösterme	Kadın	36	1,48	,597	79	,233	0,816
	Erkek	45	1,45	,760			
4. Zorla Fark Ettirme	Kadın	36	1,20	,438	79	1,368	0,175
	Erkek	45	1,39	,729			
5. İşine Sahip Çıkma	Kadın	36	2,47	1,041	79	1,018	0,312
	Erkek	45	2,72	1,140			

p<.05

Tablo 3'deki bulgular değerlendirildiğinde, akademisyenlerin izlenim yönetimine yönelik taktik tercihlerinin tamamı açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı görülmektedir (Sırasıyla t=0,477; t=0,634; t=0,233; t=1,368; t=1,018; p>0,05).

5. Sonuç

Araştırma sonuçlarına göre, akademisyenlerin makyavelist kişilik özellikleri ile izlenim yönetimi açısından kendini acındırmaya çalışma, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma ve kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma taktikleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre akademisyenlerin makyavelist kişilik özelliklerinde artış söz konusu olduğunda kendini acındırmaya çalışma, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma ve kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma eğilimlerinin daha fazla olacağı söylenebilir. İzlenim yönetimine ilişkin taktiklerin sergilenmesinde yüksek ya da düşük düzeyde makyavelist özelliğe sahip olmanın davranışı sergileme açısından anlamlı bir farklılık ortaya koyduğu ve yüksek makyavelist özelliğe sahip bireylerin izlenim yönetimine ilişkin taktikleri daha fazla kullandıkları belirtilebilir. Bu durum literatürdeki benzer çalışmalarca (Bolino ve Turnley, 2003) da desteklenmektedir. Cinsiyete göre izlenim yönetimi taktiklerinin sergilenmesi açısından herhangi bir farklılık tespit edilmemiş olup, akademisyenlerin kadın ya da erkek olsun bu anlamda benzer görüşlere sahip oldukları ifade edilebilir. Literatürde ağırlıklı olarak bu bulguyla örtüşmeyen yani izlenim yönetimine ilişkin taktiklerin sergilenmesinde cinsiyetler açısından farklılık ortaya koyan çalışmalar (Demir, 2002; Guadagno ve Cialdini, 2007; Nartgün vd., 2013) olmakla birlikte, farklılık olmadığını ortaya koyan çalışmalar (Akdoğan ve Aykan, 2008) da söz konusudur.

Kaynaklar

- Akdoğan, A. ve Aykan, E. (2008), "İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Uygulama", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi - Yönetim Dergisi*, 19 (60), ss.6-21.
- Basım, H. N, Tatar, İ. ve Şahin, N.H. (2006), "Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 9(18), ss. 1-17.
- Bolino M. C. ve Turnley W. H. (2003), "More Than One Way To Make An Impression: Exploring Profiles of Impression Management", *Journal of Management*, 29, pp 141-160.
- Bolino M.C., Kacmar M., Turnley W.H. ve Gilstrap J.B.(2008), "A Multi-Level Review of Impression Management Motives And Behaviors", *Journal of Management*, 34(6), pp 1080-1109.
- Bolino, M.C. ve Turnley, W.H. (1999), "Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based On The Jones And Pittman Taxonomy", *Organizational Research Methods*, 2, pp.187-206.
- Christie, R. (1970), "Scale Construction", in R. Christie, & F. Geis (Eds.), *Studies in Machiavellianism* (Pp. 10-33). New York: Academic Press.
- Demir, K. (2002), "Türkiye'deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan S. ve Kılıç S. (2009), "Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), ss. 53-83.
- Goffman E.(1959), "The Presentation of Self İn Everyday Life", Garden City, NY:Doubleday/Anchor.
- Guadagno, R.E. ve Cialdini, R.B. (2007), "Gender Differences in Impression Management in Organizations: A Qualitative Review", *Sex Roles*, 56, pp.483-494.
- Leary, M. R. ve Kowalski, R. M.,(1990),"Impression Management: A Literature Review And Two-Component Model", *Psychological Bulletin*, 107(1), pp. 34-47.
- Nartgün,Ş.S., Güneş,D.Z., Kepekcioglu,E.S. ve Selvi,Ç. (2013), "Öğretim Elemanlarının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanma Düzeyi: Abant İzzet Baysal Üniversitesi-Sakarya Üniversitesi Örneği", *International Journal of Social Science*, 6 (1), pp. 1065-1090.
- Riordan C. A., Gross T. ve Maloney C. (1994), "Self-Monitoring, Gender, And The Personal Consequences of Impression Management", *The American Behavioral Scientist*, 37(5), pp 715-725.

PANDORA'NIN KUTUSU: ÖRGÜT DESTEĞİ VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN UMUT DÜZEYLERİ ARACILIĞIYLA MESLEKİ ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİLERİ

Öğr. Gör. Tuna Uslu
Gedik Üniversitesi
İş Sağlığı ve Güvenliği

Öğr. Gör. Mehmet Çetin
Aydın Üniversitesi
İşletme Yönetimi

Öğr. Gör. Duygu Çubuk
Beykent Üniversitesi
Basın Yayın Teknolojileri

Öğr. Gör. Esra İşbilen
Gedik Üniversitesi
Bankacılık ve Sigortacılık

ÖZET

Mitolojide Pandora'nın Vazosu içinde pek çok insanı değer ve erdemi barındıran, ancak kapağı açıldığı için bu güçlerin saçıldığı, en son olarak umudun geriye kaldığı alegorik bir hikayedir. Son yıllarda psikoloji ve örgütsel davranış yazınında da gerek ümit gerekse durumsal umut kavramları önemli bir yer almaktadır. Özellikle bireylerin güçlenmeleri sayesinde başarıya ulaşmalarında umudun kritik bir aracı rolü olduğu görülmektedir. Farklı kişisel, ortamsal ve bağlamsal değişkenlerin ayrı ayrı mesleki özdeşleşme üzerindeki etkisi pek çok çalışmada araştırılmıştır. Ayrıca örgütlerde çalışanların mesleki özdeşleşmelerinin üzerinde örgüt desteğinin, kendi karakterlerinin, olumlu örgütsel davranışların etkileri pek çok farklı kuramla ilişkilendirilmektedir. Ancak literatürde bu faktörleri içeren ve kuramsal yapılarını karşılaştıran çalışmaların az olması ve meta-analitik çalışmanın bulunmaması nedeniyle hangi değişkenin mesleki özdeşleşmeyi ne şekilde etkilediğini ve değişkenlerin aracılık etkilerini kıyaslayabileceğimiz nesnel sonuçlar kısıtlıdır. Bu çalışmanın amacı, mesleki özdeşleşme üzerinde etkili olan öncelleri ve bu öncellerin kendi aralarındaki etkileşimlerini kıyaslamak ve bu ilişkilerde umudun rolünü belirleyebilmektir. Kurum desteği yanında çalışanların karakteristik özelliklerinin de çalışanların örgütleriyle kendi kimlikleri arasında kurdukları bağlar üzerinde etkili olacağı tahmin edilmektedir. Fakat bu etki, ancak çalışanların güçlenmeleri ile umut düzeyleri aracılığıyla işleriyle özdeşleşmelerine yansıyacaktır.

Anahtar Kelimeler: algılanan örgüt desteği, pozitif kişilik özellikleri, durumsal umut, mesleki özdeşleşme

1. Giriş

Destekleyici bir örgüt çalışanların yeni ve yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate alır, örgüt içi insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlar, örgüt içinde adaletli davranır ve çalışanlarını önemser (Özdevecioğlu, 2003:116). Diğer taraftan, Sigler ve Pearson (2000) iş görenlerini güçlendiren bir örgüt ikliminin performans üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermişlerdir. Kuramsal olarak Tett ve Burnett (2003) ise çalışanın kişilik özelliklerinin de çalışma davranışlarını şekillendirerek onların davranışları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Araştırmamızın altyapısı bu kurama dayanmaktadır.

Literatürde ise, özdeşleşmeyle ilgi ön çalışmalar Tajfel ve Turner (1985) tarafından sosyal kimlik kuramı çerçevesinde ele alınmıştır. Sosyal kimlik kuramı sosyal ortamda

bireyler üzerindeki herhangi bir örgütsel üyelik, aidiyet, dini bağlılık, cinsiyet ve yaş benzeri sosyal sınıfların yarattığı psikolojik önemi incelemektedir (Tajfel, 1982). Kurama göre, bireyler pozitif bir imaj yaratmak ve bu görüntüyü korumak, kendi sosyal çevrelerini düzenlemek ve bu sosyal çevrede gerçek bir rol alma eğilimindedirler (Tajfel, 1982). Ancak bireyler bu grupları belirlerken kendi farklılıklarının öne çıkabileceği, kendilerine pozitif değer yaratacak ve olumlu katkısı olanlarını tercih ederler (Turner vd., 1979). Böylelikle bireyin, motivasyonu ve söz konusu grupla özdeşleşmesi gerçekleşmekte; aynı zamanda duygu, düşünce, davranışları ve sosyal kimliği de gruba göre değişmektedir (Tajfel, 1982).

Örgüt, çalışanın bireysel özellikleriyle özdeşleştiği kadar benimsenir (Levinson 1965: 373-374). Örneğin Tett ve Burnett (2003) kişilik özellikleriyle performansın etkileşimi üzerine kuramsal bir model geliştirmiştir. Bu etkileşimsel modele göre, çalışanın karakteristik özellikleri durumsal (örgütsel, sosyal ve görev düzeyinde) uyaranların moderatör etkileriyle, çalışma davranışlarını şekillendirerek performansı etkilemektedir. Bu modelden kişilik özelliklerinin, iş görenlerin kendi çalışma davranışlarını nitelendirmelerinde rol oynayabileceği anlaşılmaktadır (Tett ve Burnett, 2003). Yapılan araştırmalarda farklı durumlara uyum sağlama potansiyeli yüksek olan esnek mizaçlı çalışanların ise kendilerini işlerine daha fazla adadıkları görülmüştür (Schaufeli vd., 2006). Bu tespitler kişilik özelliklerinin örgütsel davranışlar üzerinde önemli etkileri olduğunu, çalışanların mesleki ve örgütsel özdeşleşmelerini de etkileyebileceğini göstermektedir. Bu çalışmada bir diğer öncel olarak ele alacağımız durumsal umut (state hope) olumlu bir örgütsel davranış olarak nitelendirilmektedir. Yazını incelediğimiz zaman umut kavramının; akademik ve atletik performans üzerinde (Curry vd., 1997) pozitif etkisi olduğu görülmektedir.

2. Pozitif Psikoloji Çerçevesinden Örgüt Ortamı

Son yıllarda yapılan araştırmalar örgütsel hedeflere ulaşma konusunda pozitif psikoloji biliminden nasıl faydalanılması konusunda örgütlere çeşitli yapıcı yollar göstermektedir. İlk defa Martin Seligman tarafından tanımlanan pozitif psikoloji; insanın potansiyel güçlü, olumlu yönlerini anlamaya ve geliştirmeye odaklanarak insanlara mutlu, başarılı ve içsel güdülemeye daha iyi olmayı öğretmeyi amaçlamaktadır. Psikolojinin; bireylerin olumsuz, patolojik ve anormal davranışlarına odaklanmasına bir tepki olarak ortaya çıkan pozitif psikoloji yaklaşımının temel dayanağı, bu olumsuz, patolojik ve anormal davranışlara odaklanarak arzu edilen yaşamın elde edilemeyeceğidir. İşte bu noktadan hareketle Seligman psikoloji biliminin bulgularının insanları nasıl daha mutlu, başarılı ve iyi olabileceklerini öğretmeyi amaçlaması gerektiğini belirterek, pozitif psikoloji kavramını ortaya atmıştır (Linley vd., 2006).

Günümüzde iş hayatı, zaman, emek ve önem açısından bireylerin yaşamlarında oldukça büyük bir yer kaplamaktadır. Bireyler hayatlarının önemli bir bölümünü kapsayan işlerini ve o işi yaptıkları organizasyonu kendileri tanımlamak için kullanacak seviyede benimseyebilir ya da bu tanımlamaya yansıtımayabilirler. Bu farklılık kendilerini o kuruma ne derece yakıştırdıkları, kurumun değerlerinin kendi değerlerine ne derece uyum sağladığı, kurumlarını ne derece sevdikleri ve oraya ait hissettikleri ile ilgilidir. Örgütsel özdeşleşmeyi “bir olma” ve “aitlik” algısı ile tanımlayan Ashforth ve Mael (1989:21) bu bağlantıyı desteklemektedir. Bu tür bir algının oluşmasında ise şüphesiz örgütsel ve bireysel faktörler rol oynamaktadır. Çalışanın nasıl bir kişiliğe sahip olduğu onun algılarını derinden etkileyecek, kurumun çalışanı ne şekilde desteklediği ise bu algıları oluşturan deneyimleri biçimlendirecektir.

İşyle bir olan, mesleğini kendisiyle ilişkilendiren bireyler daha yüksek olumlu örgütsel çıktılar göstereceklerdir. Bireyin olumlu kişilik kapasiteleri ve örgütsel destek ise

onun işiyle daha çok özdeşleşmesine yol açacaktır. Bireysel ve örgüt kaynaklı özelliklerin özdeşleşmeyi etkilemesi ve özdeşleşmenin de olumlu örgütsel çıktıları desteklemesi beklenebilir. Pozitif örgütsel davranışın temel konularından olan psikolojik sermaye gibi örgütsel özdeşleşme de pozitif çıktıları ve öncelleri ile pozitif psikoloji altında incelenmektedir (Shahnawaz, 2012:126-127). İş birimiyle özdeşleşmenin, dönüşümcü liderlik, öz yeterlilik ve performans ile olumlu yönde ilişkili olduğunu bulgulayan Walumbwa, Avolio ve Zhu (2008), bahsi geçen varsayımları desteklemektedir. Öz-yeterliliğin yanı sıra iyimserlik ve umut da aynı yapının (psikolojik sermaye) birer birleşenidir. Çalışma yaşamında problemlerin peşinden sabırla koşacak enerji ve güce sahip olan ve problemler için gerektiğinde farklı çözümler önerebilen bireylerin özelliği olan umut (Luthans ve Youssef, Avolio, 2007), çalışanın özdeşleşmesi ile de amaçlarını ve çözüm yollarını düzenleyip onları gerçekleştirmek için gereken yöntemi seçebilmesi açısından olumlu yönde ilişkili olması beklenebilir. Huimei and Xuan (2011) psikolojik sermaye birleşenlerinin arasında örgütsel özdeşleşme ile en yüksek korelasyonu gösteren boyutun umut (.461) olduğunu bulgulamışlardır. Çalışmanın diğer bulguları ise örgütsel özdeşleşmenin iyimserlik ile manidar bir ilişki göstermediği ancak toplam psikolojik sermaye ile olumlu yönde anlamlı bir ilişki gösterdiği yönündedir. Bununla birlikte bireylerin iş yeri ve işleri ile ilgili iyimser tutumları o örgütün amaçlarını kendi amaçlarına yakınsaması yönünden ilişkili olabilir. İşten ayrılma niyeti, iş arama davranışı ve iş stresi gibi olgularla olumsuz yönde ilişkili bulunan psikolojik sermayenin (James, Luthans ve Jansen, 2009) ve onun birleşenlerinin özdeşleşme ile olumlu yönde ilişkili olması beklenebilir. Bu noktada aradaki ilişkinin aydınlatılması yönünde daha çok bulguya ihtiyaç vardır.

Örgüt kültürü, örgüt iklimi ve yönetsel pratikler işe ve kuruma göre önemli farklılıklar arz edebilir. Tüm bu değişkenler açısından örgütler çalışanlarını farklı seviyelerde destekler. Örneğin çalışanların profesyonel ve kişisel gelişimleri açısından desteklenmesi için önemli bütçeler ayıran ya da bu konuda hiçbir çaba göstermeyen kurumlar olabilir. Çalışanlarının kariyer gelişimini, psikolojik ve fiziksel sağlığını, ekonomik refahını vb. birçok konuyu kurumlar farklı şekilde ele alır ve farklı yaklaşımlar farklı pratikler doğurur. Bu pratikler çalışanların gelişimlerinin ve kariyerlerinin desteklenip desteklenmediği noktasında bir algı yaratır. Örgüt desteğini hisseden çalışanlar örgütlerinin onlara daha çok sahip çıktığını ve onları daha çok önemsendiğini hissederler. Bu da çalışanların işlerini ve örgütlerini daha çok kendilerine yakın ve onun bir parçasıymış gibi hissetmelerine yol açar. Hekman, Bigley, Steensma ve Hereford (2009) örgütsel özdeşleşme ve profesyonel özdeşleşmenin örgütsel destekle olumlu yönde ilişkili olduğunu saptamıştır.

Önemli kişisel kapasitelerden olan psikolojik sermayenin kişiliğin diğer değişkenleri ile anlamlı ilişkiler göstermesi kaçınılmazdır. Öyle ki bazı çalışmalar psikolojik sermaye birleşenlerini kişilikten daha değişken ve yönetilebilir “durum benzeri” bir yapı olarak ele alırken (Luthans ve Youssef, Avolio, 2007) bazı çalışmalar ise bu kavramları birer kişilik özelliği olarak ele alır. Zysberg (2012) büyük beşli kişilik boyutları ile kişilik özelliği olarak ele alınan umut arasında anlamlı ilişki olduğunu destekleyen bulgular elde etmiştir. Kişilik ise özdeşleşmenin bireysel öncelleri düşünüldüğünde ilk akla gelen kavramdır. Kişilik bireylerin çevrelerini ve kendilerini nasıl algıladıklarını dolayısı ile çalışanların işlerini ve kurumlarını ne şekilde değerlendirdiklerini derinden etkiler. Örneğin nevroitiklik boyutunda yüksek olan bir çalışanın iş yeriyle ve işiyle ilgili olumsuz duyguları yaşama eğilimi daha yüksek olmaktadır. Uyumluluk boyutunda yüksek olan bir bireyin ise iş yeri politika ve değerlerine daha hızlı uyum gösterme eğiliminde olacağı öngörülebilir.

Johnson, Morgeson & Hekman (2012) bilişsel özdeşleşme ile nevroitiklik, duygusal özdeşleşme ile dışa dönüklük arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir.

Bahsi geçen kavramsal ilişkiler ve araştırma bulguları, örgüt desteğinin ve kişiliğin bireylerin iyimserlik ve umut seviyelerini arttırmak yoluyla mesleki özdeşleşme seviyelerini etkilemelerinin beklenebileceği yönündeki savı desteklemektedir. Çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri onların iyimserlik ve umut kapasitelerini etkileyecek ve bu yolla özdeşleşme seviyelerini belirleyecektir. Aynı şekilde örgütsel destek bu psikolojik sermaye kapasitelerini etkileyerek çalışanların özdeşleşme seviyelerini anlamlı ölçüde değiştirecektir.

2.1. Örgüt Desteği

Örgüt desteği, örgütün çalışanlara gösterdiği ilgiyi ve onların katkılarına verdiği değeri ifade eder (Eisenberger, vd., 1986:501). Çalışanın olduğu taraftan bakarak tanımlanacak olursa, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleridir (Özdevecioğlu, 2003:113). Literatürde örgüt desteği kavramı, “Algılanan Örgüt Desteği” olarak kullanılmaktadır. Bunun nedeni örgüt desteğinin bireysel, düşünsel ve duygusal boyutta oluşmasıdır (Koçoğlu, 2013:2)

Kavramın temeli, örgütlerin işle ilgili çabaları arttırmak ve işle ilgili olumlu bakış açısı kazandırmak amacıyla çalışanlarına destek vermeleri ve onların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamaları düşüncesine dayanmaktadır (Eisenberger, vd., 1986:500-502). Söz konusu ihtiyaçlar; çalışma koşulları, yönetici desteği, örgütsel ödüller, adalet olarak sıralanabilir (DeConinck ve Johnson, 2009:336; Liu, 2009:308; Eisenberger, Rhoades, 2001:699). Bu bakış açısına sahip, başka bir deyişle destekleyici örgüt, çalışanlarının refahı ve ihtiyaçlarına odaklanır ve çalışanlarının örgüte katkısının farkındadır. (Andres ve Kacmar, 2001:349). Zira, Blau’nun Sosyal Etkileşim Teorisi’ne göre çalışanlar örgütlerinin onlara vereceği ödüller doğrultusunda performans gösterirler (Arboleda, 2010:9; Muse, 2007:517-518). Örgüt desteği algısı yüksek olan çalışanların, örgüte olumlu katkıları sağlamaları beklenmektedir (Eisenberger vd. 2002:565).

Bu katkıların başında yenilik, değişim ve bilgi paylaşımı konularında rol üstlenilmesi gelir. Örgüt desteği bakış açısı, değişim sürecinin başarıyla sonuçlandırılmasında, (Erdoğan, vd., 2004:307) bilgi teknolojilerinin kullanımında (Ramus, 2001:87), çalışanlar-yöneticiler arasında bilginin paylaşımında ve bilginin kullanılmasında katkı sağlar (Lin, 2007:26-28).

Destekleyici bir örgütte veya yönetimde bulunması gerekli özellikler beş alt başlıkta toplanabilir (Özdevecioğlu, 2003:117-118):

1. Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak,
2. Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek
3. Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi hakla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak
4. Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak
5. Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak

Sonuç olarak, yukarıdaki özelliklere sahip bir destekleyici örgüt çalışanların yeni ve yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate alır, örgüt içi ast-üst ve yatay ilişkilerin pozitif olması yönünde altyapı oluşturur, örgüt içinde adaleti sağlar ve çalışanlarını güçlendirir (Özdevecioğlu, 2003:116).

2.2. Kişilik Özellikleri

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır (Tınar, 1999). Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir (Yelboğa, 2006:198). Bu modelin insan kişiliğini tanımlamakta geçerli ve güvenilir olduğu bilimsel olarak kanıtlanmıştır (Hough ve Öneş, 2001).

Beş Faktör Kişilik Modeli; dışadönüklük, duygusal denge, geçimlilik, açıklık ve sorumluluk boyutlarıyla tanımlanır (Somer ve Goldberg,1999).

- a. Dışadönüklük (Extraversion): Cana yakın, enerjik, neşeli, heyecan arayan ve baskın; mesafeli, sakin, içedönük, yalnızlığı tercih eden
- b. Açıklık (Openness): Yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı; geleneksel, tutucu, gerçekleri savunan, ilgisiz
- c. Duygusalılık (Emotional Stability): Rahat, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslı; endişeli, gergin, çekingen
- d. Geçimlilik (Agreeableness): Alçak gönüllü, iş birliğine inanan, samimi anlayışlı; süpheci, dik başlı, inatçı, rekabetçi, ihtiyatlı
- e. Sorumluluk (Conscientiousness): Sistemli, azimli, başarıya yönelimli, hırslı, titiz; plansız, erteleyen, dikkati kolay dağılan, düzensiz

2.3. Kişilik Özelliklerinin Çalışan Tutumlarına Etkisi

İş ortamlarında, kişilik özellikleriyle ilgili olan uyarıcıların üç ana sebebi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, görev düzeyindeki beklentiler, ikincisi; sosyal düzeydeki beklentiler ve üçüncüsü de örgüt düzeyindeki beklentilerdir. Tett ve Burnett (2003) tarafından geliştirilen bu modele göre kişilik özellikleriyle performans arasındaki ilişkiyi, durumsal değişkenlerin kişilik özellikleri üzerinde yarattığı etkiyle açıklamak gerekmektedir. Bu kuramsal modele göre, bir çalışana örgütün değişik düzeylerinden çeşitli durumsal uyarıcılar ulaşır. Bunların kişilik özellikleri üzerinde yarattığı etki sayesinde çalışanın kendi davranışlarını yönlendirdiği ileri sürülmüştür (Yelboğa, 2006:202).

Örgüt, çalışanın bireysel özellikleriyle özdeşleştiği kadar benimsenir (Levinson 1965: 373-374). Örneğin Tett ve Burnett (2003) kişilik özellikleriyle performansın etkileşimi üzerine kuramsal bir model geliştirmiştir. Bu etkileşimsel modele göre, çalışanın karakteristik özellikleri durumsal (örgütsel, sosyal ve görev düzeyinde) uyarıların moderatör etkileriyle, çalışma davranışlarını şekillendirerek performansı etkilemektedir. Bu modelden kişilik özelliklerinin, iş görenlerin kendi çalışma davranışlarını nitelendirmelerinde rol oynayabileceği anlaşılmaktadır (Tett ve Burnett, 2003). Yapılan araştırmalarda farklı durumlara uyum sağlama potansiyeli yüksek olan esnek mizaçlı çalışanların ise kendilerini işlerine daha fazla adadıkları görülmüştür (Schaufeli vd., 2006). Bu tespitler kişilik özelliklerinin örgütsel davranışlar üzerinde önemli etkileri olduğunu, çalışanların mesleki ve örgütsel özdeşlemelerini de etkileyebileceğini göstermektedir.

2.4. Durumsal Umut

Günlük hayatta çokça kullandığımız umut kavramı uzun yıllar klinik ve pozitif psikoloji alanındaki araştırmalara konu olmuştur. Umut kavramıyla ilgili pozitif örgütsel davranış yazınındaki çalışmaların temelinde sıklıkla Snyder ve arkadaşları tarafından geliştirilen tanım kullanılmaktadır. Snyder ve diğerlerine (1991) göre umut olumlu bir motivasyon durumu olup, bireylerin başarı duygularına ulaşmada onu amaca yönlendiren enerji ve yol olarak ifade edilir. Son on yıla kadar umudun akademik ve atletik performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu gösteren birçok çalışma olmasına rağmen (Curry vd., 1997), iş performansına etkisini inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Luthans ve Jensen, 2002). Araştırmalar, yüksek umut düzeyine sahip çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı düzeylerinin arttığını ve işten ayrılma niyetlerinde azalma olduğunu göstermektedir (Peterson ve Luthans, 2003).

2.5. Mesleki Özdeşleşme

Özdeşleşme, psikolojide yer alan sosyal kimlik teorisinden geliştirilmiştir. Bireylerin kendilik özelliklerinden (self-concept) en belirgin olanlarına göre çevrelerinde bulunan grupları sınıflamaları, kendilerini de gruplardan birine dâhil etmeleri düşüncesinden yola çıkmıştır. Böylece kurum kimliği ile kişinin kimliğinin psikolojik olarak ortak hale geldiği ifade edilmektedir (Cole ve Bruch, 2006). Mesleki özdeşleşme ise, kişinin kendisini meslek çerçevesinde tanımlamasını içermektedir (Mustafayeva, 2007: 76).

Özdeşleşmeye ilişkin çalışmaların temeli sosyal kimlik kuramına (Tajfel ve Turner, 1985) dayanmaktadır. Tajfel ve Turner'ın (1985), sosyal psikoloji alanında geliştirdikleri bir Sosyal Kimlik kuramı örgüt çalışmalarında ilk olarak Ashforth ve Mael (1989) tarafından kullanılmıştır. Mesleki özdeşleşmeye ilişkin çalışmalar Türkçe literatürde sınırlı olmakla birlikte, bireycilik/toplulukçuluk eğiliminin bireyci örgüt kültüründe mesleki özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koyan çalışmalar vardır (Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009:1).

Mesleki özdeşleşme öncülleri üç başlıkta incelenebilir. Bunlar; profesyonel/mesleki görüntü/imaj (professional image), mesleki özerklik (job autonomy) ve denetimin etkinliği (audit effectiveness)dir (Bamber ve Iyer, 2000: 9).

Mesleki İmaj; Grup üyelerinin, kendi gruplarının dışarıdan nasıl görüldüğü ile ilgilenmesidir. Dutton ve vd. grubun dışındaki kişilerin üyelerin grup hakkındaki fikirlerini etkilediğini ve grupların gruplarını dışarıdan gördükleri duruma göre yeniden organize edildiğini ileri sürmektedir. Wan-Huggins ve arkadaşlarının on yılı aşkın bir süre devam ettirdikleri deneyde bu durum oldukça net görülmüştür. Deney sonucuna göre, çalışanlar şirkette çalışmanın iyi/kötü bir karar olduğu, çalışan nezdinde değerini arttırıp arttırmadığı gibi konularda üçüncü kişilerin (müşteriler, ve sektöründeki diğerlerinin) bakış açılarına güvenmekte ve buna göre şirket için yargıya varmaktadırlar.

Mesleki özerklik; uzun süredir profesyonelliğin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Hall, 1968). Özerklik, öncelikle belirli standartlara uygunluğu gerektiren denetçiler için önemlidir. Russo gazeteciler üzerine yapmış olduğu çalışmada (Russo, 1998) profesyonel kimlikle özerklik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Norris ve Niebuhr (1983) da özerklik ve profesyonellik arasında pozitif bir ilişki olduğunu bir muhasebe şirketi uygulaması ile göstermiştir. Fogarty ve Kalbers (2000), yaptıkları çalışmada iç denetçilerin profesyonelliğini geliştirmenin öneminden bahseder. Bu sonuçlardan da yola çıkarak, profesyonel kimlik ve özerklik arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Bamber ve Iyer, 2000:10).

Denetimin Etkinliği; Denetimin belirgin özelliklerinden ikisinden bahseder. Yatırımcının talebi; inandırıcı ve güvenilir mali bilgi talebi iken, denetçinin talebi tatmin edici profesyonel standartlardır. Yönetim Kurulu Başkanı Arthur Levitt (1998), denetimin etkinliğinin verimliliğini, sonrasında da denetimin profesyonel kimliği arasındaki ilişkiye göre düzenleme yapılması gerektiğinden bahsetmiştir. Sonuç olarak, denetçinin denetim etkinliğine bakış açısı ile firmalarının profesyonel kimliği arasında pozitif ilişki olduğu ifade edilmektedir (Bamber ve Iyer, 2000:10).

2.6. Örgüt Desteği, Mesleki Özdeşleşme ve Kişilik Özellikleri İlişkisi

Özdeşleşme, psikolojide yer alan sosyal kimlik teorisinden geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, bireyler kendilik özelliklerinden (self-concept) en belirgin olanlarına göre çevrelerinde bulunan grupları sınıflandırır. Söz konusu sınıflandırma kişilerin çevrelerini düzenlemelerine, dolayısıyla kendilerini ve başkalarını bu gruplara yerleştirmelerine yardımcı olur (Mael ve Ashforth, 1992). Bu düşünceye bağlı olarak, kurum kimliği ile kişinin kimliğinin psikolojik olarak ortak hale geldiği ifade edilmektedir (Cole ve Bruch, 2006).

Örgüt desteği kavramı, örgütlerin işle ilgili çabaları arttırmak ve (işle ilgili) çalışanlara olumlu bakış açısı kazandırmak amacıyla çalışanlarına destek vermeleri ve onların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamaları düşüncesine dayanır. Çabanın nasıl arttırılacağı sorusuna bir cevap, kişilik kuramlarından gelmektedir. Tett ve Burnett iş ortamlarında kişilik özellikleriyle ilgili olan uyarıcıların üç ana sebebi bulunduğunu söyler ve bunları görev düzeyindeki beklentiler, sosyal düzeydeki beklentiler ve örgüt düzeyindeki beklentiler olarak sınıflar. Bu ayırmadan yola çıkarak, sosyal duygusal ihtiyaçları, “sosyal düzeyindeki beklentiler” ile ilişkilendirmek mümkün olacaktır. Çalışanların şirketten beklentilerini içeren çalışma koşulları, yönetici desteği, örgütsel ödüller, adalet sosyal beklenti düzeyine örnekler.

Mesleki özdeşleşme ise, kişinin kendisini meslek çerçevesinde tanımlaması olarak açıklanmaktadır (Mustafayeva, 2007: 76). Kişinin kendisini meslek çerçevesinde tanımlaması (mesleki özdeşleşme) ve yaptığı işin veya şirketin dışındaki imajını önemseme (mesleki imaj) görev düzeyindeki beklentilere yöneltilmektedir. Her iki beklenti de kişilik konusuyla ilgili olup, örgüt desteği ve mesleki özdeşleşme ile birlikte değerlendirilmeleri mümkün olacaktır.

3. Yöntem

Yaptığımız araştırmanın görgül kısmı anket çalışması ile yürütülmüştür. Araştırma sorularıyla ilgili verilerin toplanması için kolayda örneklem yöntemiyle İstanbul’da çalışanlardan 2014 yılında 200’ün üzerinde anket toplanmıştır. Ölçeklerin geçerliği ve güvenilirliğini tespit etmek amacıyla SPSS’de varimax döndürmesi ile keşifsel faktör ve Cronbach Alpha iç tutarlılık analizi uygulanmıştır. Bulgulara yönelik aşamalı ara değişken testleri ise farklı modeller sınanarak yapılmaktadır. Ara değişkenlerin aracılık rollerini belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem analizlerimize uyarlanmıştır.

Araştırmanın anketinde pozitif kişilik özellikleri olarak esnek mizaç (Strelau, 1997) ve sevk (Peterson ve Seligman, 2004) değişkenleri kullanılmıştır. Algılanan örgüt desteğinin ifadeleri Saks’dan (2004) alınmıştır. Umut ölçeği için, Snyder vd. kullandığı (1996) durumsal umut ifadelerinden faydalanılmıştır. Mesleki özdeşleşme Roccas (2002) ile ölçülmüştür.

H1. Kurum desteği, pozitif kişilik özellikleri, umut ve mesleki özdeşleşme arasında olumlu ilişki vardır.

H2. Kurum desteği ve pozitif kişilik özellikleri (esnek mizaç ve şevk) çalışanların durumsal umut düzeyleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H3. Kurum desteği ve pozitif kişilik özellikleri (esnek mizaç ve şevk) mesleki özdeşleşmeyi olumlu etkiler.

H4. Kurum desteği ve pozitif kişilik özellikleri (esnek mizaç ve şevk) durumsal umut aracılığıyla mesleki özdeşleşmeyi olumlu etkiler.

4. Bulgular

Başlıca bulgular, kurum desteğinin ve kişilik özelliklerinin ayrı ayrı psikolojik güçlenme sağlayarak çalışanların umutlarını ve iyimserliklerini artırdığını ve bu aracılıkla kısmi olarak mesleki özdeşleşme üzerinde olumlu etkiye de sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmamıza katılan 181 çalışanın 120'si kadın, 53'ü erkek ve ortalama yaş 40'tır. %70'i lisans ve üstü mezunlarından oluşan katılımcılar yaklaşık 18 yıldır çalışma hayatının içinde olup, halen bulundukları işletmede ortalama çalışma süreleri 10 yıldır. %28'i idareci pozisyonundadır.

Her ölçek ayrı ayrı faktör analizden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir, ölçekler aşağıdaki tablolarda aktarılmıştır. Ölçeklerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları 0,80 üzerinde olup ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 1: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1. Pozitif Kişilik	4,33	0,95			
2. Algılanan Örgütsel Destek	3,81	1,47	,44*		
3. Durumsal Umut	4,07	1,09	,61*	,57*	
4. Mesleki Özdeşleşme	4,23	1,37	,54*	,56*	,56*

İlişkiler *p < 0.05 ve **p < 0.01 değerinde anlamlı, n=171

Değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo 1'de gösterilmiştir. Pearson korelasyon katsayılarına göre birinci hipotezimiz desteklenmiştir. Psikolojik sermayenin ara değişken rolüne yönelik aşamalı ara değişken testleri (Baron ve Kenny, 1986) SPSS ile farklı modeller sınanarak yapılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2: Psikolojik Güçlenmenin İş Tatminine ve Bireysel Performansa Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü

	Bağımlı Değişkenler		
	Durumsal Umut	Mesleki Özdeşleşme	
	Model 1	Model 2	Model 3
Pozitif Kişilik	.513*** (.090)	.556*** (.120)	.418** (.137)
Algılanan Örgütsel Destek	.322*** (.061)	.365*** (.081)	.278** (.091)
Durumsal Umut			.270* (.132)
Düz. R ²	.501	.416	.425
F	52,801***	37,300***	25,886***

***p < 0.001, **p < 0.01 ve *p < 0.05 değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

İlk iki aşamada, pozitif kişiliğin ve algılanan örgütsel desteğin durumsal umut (Model 1) ve mesleki özdeşleşme (Model 2) üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür, ikinci ve üçüncü hipotezimiz desteklenmiştir. Üçüncü aşamada, regresyon analizlerine durumsal umut ara değişken olarak eklendiğinde, pozitif kişiliğin ve algılanan örgütsel desteğin mesleki özdeşleşme üzerindeki anlamlı etkisi azalmaktadır (Model 3), yani durumsal umut pozitif kişilik ve algılanan örgütsel destek ile mesleki özdeşleşme arasında kısmi bir ara değişken rolü oynamaktadır. Bu durumda dördüncü hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir.

5. Sonuç

Başlıca bulgular, kurum desteğinin ve kişilik özelliklerinin ayrı ayrı psikolojik güçlenme sağlayarak çalışanların umutlarını artırdığını ve bu aracılıkla kısmi olarak mesleki özdeşleşme üzerinde olumlu etkiye de sahip olduklarını göstermektedir. Aynı zamanda örgütsel davranışlar ile karakteristik özelliklerin birbirleriyle etkileşerek özdeşleşme üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, bazı olumlu kişilik özelliklerinin tutum ve davranışlar üzerinde sürekli etkili olabileceğini de göstermektedir.

Kaynaklar

- Andres, Martha C., ve K. Michele Kacmar (2001), "Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support", *Journal of Organizational Behavior*, No.22, ss. 347-366.
- Arboleda, Maria B. (2010), *Perceived Organizational Support Through Justice: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Justice Interventions and Organizational Outcomes*, Doctorial Dissertation, State University of New York, 2010.
- Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, 14, s. 2039.
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. M. (2009), "Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover", *Human Resource Management*, 48, 5, 677-693.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss. 1173-1182.
- Bamber, E.M. ve Iyer, V. (2000), "Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification", <https://aaahq.org/audit/midyear/01midyear/papers/bamber.pdf> Erişim Tarihi: 10.06.2014.
- Blau, P. (1964), "Exchange and Power in Social Life", New York: Wiley.
- Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. L., Ruby, B. C. Ve Rehm, M. (1997), "Role of hope in academic and sport achievement", *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, ss. 1257-67.
- DcConinck, J. B. ve Johnson, J.T. (2009), "The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople", *Journal of Personel Selling Management*, 29(4), ss. 333-350.
- Dutton, J. E., Dukerich, J.M. ve Harquail, C. V. (1994), "Organizational Image And Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, 39, ss. 239-263.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, V. (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), ss. 500-507.

- Eisenberger, Robert ve Linda Rhoades (2001), "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, 2001, ss. 698-714.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C. vd. (2002), "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention", *Journal of Applied Psychology*, 87(3), ss. 565-573.
- Erdoğan, B., Maria L. Kraimer ve Robert C. Liden (2004), "Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support", *Personnel Psychology*, Vol.57, No.2, 305-332.
- Erdoğan, İ. (1996), "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. ve Hereford, J. F. (2009), "Combined Effects Of Organizational And Professional Identification On The Reciprocity Dynamic For Professional Employees", *Academy Of Management Journal*, 52(3), ss. 506-526.
- Huimei W. ve Xuan L. (2011), "Study on Psychological Capital and Organizational Identity", *Proceedings of the 8th International Conference on Innovation & Management*
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P. ve Hekman, D. R. (2012), "Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 33, 8, ss. 1142-1167.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P. ve Hekman, D. R. (2012), "Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior", *Journal Of Organizational Behavior*, 33(8)
- Koçoğlu, M. (2013), "Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", *Akademik Bakış Dergisi*, 35, ss. 1-20.
- Koçoğlu, M. (2013), "Bireycil-Toplumcul Örgüt Kültürü Algısı İle Bilgi Yönetimi Etkinliği Arasındaki İlişkide Algılanan Örgüt Desteğinin Aracılık Etkisi: Türkiye’de Bir Üniversitede Araştırma", *Akademik Bakış Dergisi*, 37, ss. 1-20.
- Levinson, H. (1965), "Reciprocraton: The relationship between Man and Organization", *Administrative Science Quarterly*, 9, 4.
- Luthans, F. ve Jensen, S. M. (2002), "Hope: A new positive strength for human resource development", *Human Resource Development Review*, 1, ss. 304-22.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. ve J.B. Avey (2007), "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship", *Journal of Org. Behavior*, 30
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007), "Psychological capital: Developing the human competitive edge", Oxford: Oxford University Press.
- Lin, H.F. (2007), "Impact of Organizational Support on Organizational Intention to Facilitate Knowledge Sharing", *Knowledge Management Research&Practice*, 4, ss. 26-35.
- Liu, Y. (2009), "Perceived Organizational support and Expatriate Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Affective Commitment Towards the Parent Company", *Personnel Review*, 38(3), ss. 307-319.

- Morçin S.E ve Morçin, İ. (2013), "Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, ss. 71-86.
- Morgan C. (2011), "Psikolojiye Giriş", Karakaş, S. Ve Eski, R. (ed.), Eğitim Akademi, Konya.
- Muse, L.A. ve Stamper, C.L. (2007), "Perceived Organizational Support: Evidence for a Mediated Association with Work Performance", *Journal of Managerial Issues*, 19(4), ss. 517-535.
- Mustafayeva, L., (2007), "Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Özdevecioğlu, M. (2003), "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), ss.113-130.
- Peterson, S.J. ve Luthans, F. (2003), "The Impact of Hope in the Entrepreneurial Process: Explatory Research Findings", Working Paper University of Nebraska, Department of Management, Lincoln, Nebraska.
- Peterson, C. ve Seligman, M.E.P. (2004), "Character strengths and virtues: A classification and handbook", New York: Oxford University Press/Washington, DC: American Psychological Association
- Ramus, C.A. (2001), "Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability", *California Management Review*, 43(3), ss. 85-105.
- Roccas, S. (2002), "The Effects of Status on Identification with Multiple Groups", *Euro. Jou. of Soc. Psy.* 33, ss. 351-366.
- Saks, A. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psy.* 21(7)
- Seligman, M.E.P. (1998), "Learned Optimism", Second edition. New York: Pocket Books.
- Schaufeli, W.B., Langelaan, S., Bakker, A.B. ve L.J.P. vanDoornen (2006), "Burnout and work engagement: do individual differences make a difference?", *Personality and Individual Differences*, Vol. 40 ss. 521-32.
- Shahnawaz, F. (2012), "Impact Of Organizational Identification On Employees Work Commitment", *International Journal Of Behavioral Social And Movement Sciences*, 1 (3), ss.126-132.
- Sigler, T.H. ve C.M. Pearson (2000), "Creating an empowering culture", *Journal of Qua. Management*, 5, 27-52.
- Snyder, C.R., Irving, L., ve Anderson, J. (1991), "Hope and health", C.R. Snyder ve D.R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (ss. 285-305). Elmsford, NY: Pergamon.
- Strelau, J. (1977), "Behavioral mobility versus flexibility and fluency of thinking: An empirical test of the relationship between temperament and abilities", *Polish Psychological Bulletin*, 8, ss. 75-82.
- Tajfel, H. (1982). "Social Identity and Intergroup Relations", Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. ve J.C. Turner (1985), "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior", S.Worchel ve W.G. Austin (ed.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hail, ss. 7-24.
- Tett, R. P., Burnett, D.D. (2003), "A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 88(3), ss. 500-517.
- Tınar, M.Y. (1999). "Çalışma Yaşamı ve Kişilik. Mercek Dergisi", 14. Mess Yayınları.

- Turner, J.C, Brown, R.J ve H. Tajfel (1979), "Social Comporison And Group Interest in Ingroup Favoritism", *European Journal of Social Psychology*, Vol 9, ss. 187-204.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010), "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), ss. 183-206.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). "How Transformational Leadership Weaves Its Influence On Individual Job Performance: The Role Of Identification And Efficacy Beliefs", *Personnel Psychology*, 61(4), ss. 793-825.
- Wan-Huggins, V.N., Riordan, C. M. ve Griffeth, R. W. (1998). "The Development And Longitudinal Test Of a Model of Organizational Identification", *Journal of Applied Social Psychology* 28 (8), ss. 724-49.
- Yelboğa, A. (2006), "Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), ss. 196-211.
- Zysberg, L. (2012), "Hope in Personnel Selection", *International Journal Of Selection & Assessment*, 20 (1), ss. 98-104.

Y KUŞAĞININ BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN KARIYER UYUM YETENEKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Derya Ergun ÖZLER
Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F
İşletme Bölümü
deryaergun69@hotmail.com

Öğr. Gör. Nuray MERCAN
Dumlupınar Üniversitesi
Tavşanlı Turizm İşlet. ve Otelcilik
Yüksekokulu,
nuraymercan26@gmail.com

Arş. Gör. Zehra YENİ
Dumlupınar Üniversitesi
İ.İ.B.F. İnsan Kaynakları Bölümü
zehra.yeni@dpu.edu.tr

ÖZET

1980-1994'lü yıllar arasında doğan bireyler Y kuşağı olarak ifade edilmektedir (Kyles, 2005: 54). Y Kuşağı olarak tanımlanan bireylerin, bağımsızlıklarına düşkün oldukları, teknolojiyi daha yoğun ve etkin bir şekilde kullandığı, eğlenceyi ve para harcamayı sevdiği ve yetişkin kuşaklar kadar çalışmaya çok yoğun zaman ayırmadıkları gözlenmektedir. Kariyer uyum yeteneği; bireylerin öngörülebilir görevlere hazırlanarak ve iş rollerine katılarak; iş koşullarında öngörüleemeyen değişikliklerin üstesinden gelmeye hazır olmalarını ifade etmektedir (Savickas, 1997: 254). Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü durumudur. Beş faktör kişilik özellikleri; dışadönüklük, duygusal denge, geçimlilik, açıklık ve sorumluluk boyutlarıyla tanımlanmaktadır (Somer ve Goldberg, 1999). Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde eğitim alan işletme bölümü öğrencileri arasından tesadüfi olarak seçilen 374 örneklem üzerinde anket yöntemi uygulanmıştır. Yapılan araştırmada uygulanan regresyon analizinde, Y kuşağı grubunda yer alan işletme bölümü öğrencilerinin kariyer uyum yeteneği boyutlarından kaygı, merak, güven ve kontrol ile beş faktör kişilik boyutları olan dışa dönüklük, sorumluluk, açıklık, arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte ailesi daha düşük gelir grubunda olan Y kuşağı öğrencilerinin kariyer uyum yetenekleri arasında yer alan kaygı düzeyinin ortalaması ailesi daha yüksek gelir grubunda bulunan Y kuşağı öğrencilerinden daha yüksek çıkmıştır.

Anahtar sözcükler: Y Kuşağı, Kariyer Uyum Yetenekleri, Beş Faktör Kişilik Özellikleri

GİRİŞ

Küreselleşme, değişim ve bilgi toplumu kavramlarının etkisiyle örgütsel yapıların değişimi, bireylerin eğitim ve beklentilerindeki gelişmeler kariyerin anlamını da değiştirmiştir. Yakın zamana kadar kariyer, ilerleme anlamında kullanırken günümüzde kariyeri sadece ilerleme olarak tanımlamak artık mümkün olmamaktadır (Pılavcı, 2007: 1). Kariyer, bireyin kimliğini, toplumsal durumunu, statüsünü ve yaşam tarzını oluşturmaktan dolayı büyük öneme sahiptir. İnsan, çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren ihtiyaçlarını karşılamak, beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik

planlar yaparak yükselmek, ilerlemek ve başarılı olmak istemektedir. Bireylerin çalışmak ve karşılığında gelir elde etmek istemelerinin temelinde ekonomik ve sosyal unsurların yanında psikolojik ihtiyaçları da yer almaktadır. Birey tüm bu ihtiyaçlarını karşılayabildiği ölçüde kariyerinden tatmin olmaktadır (Brown, 2003).

1980 sonrasında doğan Y Kuşağı internet teknolojisinin de etkisi ile daha otoriter bir yönetim tarzını ve işyerinde çalışma zorunluluğunu ortadan kaldırarak esnek bir çalışma ortamı yaratmışlardır. Facebook gibi iletişim ve eğlence için kullandıkları network ağlarını, yaptıkları iş için bir bilgi ve yetenek havuzuna dönüştürmüşlerdir. Y Kuşağı bencil, sadakat duygusu zayıf ve luza düşkün bir nesildir. Önceki kuşakların aksine saygı kavramı bu kuşak için büyük ölçüde değişmiştir. Talepleri karşılanmadığı sürece kolayca çalıştıkları işi değiştirebildikleri görülmektedir. Bu kuşağın temsilcileri, kurumsal yapılar içindeki mekanizmaları çok fazla benimsememekte ve hatta mümkün olduğunca uzak kalmayı tercih etmekte; sadece 'benimle ilgili ne var?' kısmını alıp, kendilerine çizdikleri görev ve rol içinde ilerlemektedirler. 2000'li yıllarda iş hayatına atılan Y kuşağının on yıl sonra yönetici konumuna gelecekleri düşünülmektedir (Akdemir vd., 2013). Literatüre bakıldığında kariyer uyum yeteneği ve beş faktör kişilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar mevcut olduğu görülmektedir (Teixeira vd,2012; Vianen vd, 2012). Bu çalışmalarda beş faktör kişilik özelliklerinin kariyer uyum yeteneğini etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu araştırma temelde iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda teorik çerçeve başlığı altında Y kuşağı, beş faktör kişilik özellikleri ile kariyer uyum yeteneğine yönelik kavramsal bilgiler verilmiş, ikinci kısımda ise konu ile ilgili olarak yapılan araştırmanın metodolojisi ve bulguları üzerinde durulmuştur.

1. TEORİK ÇERÇEVE

Araştırmanın teorik çerçevesi içerisinde önce Y kuşağına yönelik genel bilgiler üzerinde durulmuş, daha sonra beş faktör kişilik özellikleri boyutları açısından ele alınıp incelenmeye çalışılmış, sonrasında kariyer uyum yeteneği açıklanmış ve son olarak da Y kuşağının beş faktör kişilik özellikleri ile kariyer uyum yeteneği arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

1.1. Y Kuşağı

Yetiştikleri dönemin olumlu şartlar taşıması sebebiyle diğer kuşaklardan ayrılan Y kuşağı, teknolojik imkanlar olarak gelişme gösteren bir dünyada yetişmişlerdir. Türkiye'de 1980 sonrası doğanlar olarak ifade edilen Y kuşağı, PC'nin ve GSM teknolojilerinin ortaya çıktığı, teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocuklarıdır (Senbir, 2004: 25). Sözkonusu yıllardaki veriler Türkiye'nin nüfus, sağlık, eğitim ve gelir kategorilerinde önemli iyileşmelerin yaşandığını ifade etmektedir. Birçok araştırmacı Y Kuşağı'nın sosyal ve iş hayatında yeni bir dönüşüm dalgası olduğunu iddia etmektedir. Y Kuşağı, her şeyi elde edebileceğine ve kendilerinin dönüşümcü olduklarına inanmaktadırlar. Onlar ebeveynlerinden farklı olarak modern teknolojiler ve tüketim toplumu tarafından kuşatılmış bir çevrede büyümüşlerdir. Y kuşağına ilişkin olarak ilk akla gelen özelliklerinin teknolojiye olan yatkınlıkları olduğunu söylemek mümkündür (Akdemir, vd., 2013) .

Y kuşağı seçtikleri uğraşlarda başarılı olmalarına yardım etmek için onları yakından izleyen ve destekleyen ebeveynler ve öğretmenler ile büyümüş olduklarından kariyer kararları verirken bile ebeveynlerine danışmaya ve/veya güvendikleri daha deneyimli, bilgili rol modellerin tavsiyelerine ihtiyaç duymaktadırlar. Y kuşağı için günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı sağladığını görmeleri oldukça önemli olmaktadır. Yenilikçi fikirler üretmeleri için teşvik edilmeleri, işleyişe sağladıkları katkıların takdir

edilmesi çalışma yaşamında y kuşağı için bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır (Keleş, 2011:138).

1.2. Kariyer Uyum Yeteneği

Kariyer, bireyin yaşamı boyunca karşılaştığı olaylar dizisi, mesleklerin ve yaşam ile ilgili diğer rollerin birbiri ile etkileşimi sonucu ulaştığı genel görünüm yanında mesleki gelişim anlamında ilerleme, duraklama ve gerilemeleri ifade eden bir kavram olup bireyin önüne çıkan seçenekleri reddetmesi veya kabul etmesi ile biçimlenmektedir. Bu süreç yaşam boyu devam ettiği için dinamiktir. Bunun nedeni mesleğe hazırlanma, mesleki görevleri yerine getirme, hizmet-içi eğitim, boş zaman faaliyetleri, toplumda yerine getirilen diğer roller ile bütün bunların gelişimini içeren bir kavram olmasıdır (Kuzgun, 2003: 3). Genel anlamda kariyer, bireyin seçmiş olduğu iş kolunda ilerlemesi, bunun sonucunda daha fazla para kazanması, daha fazla sorumluluk üstlenmesi, daha fazla saygınlık, güç ve prestij elde etmesidir. Bununla birlikte kariyer, bireyin hayatını devam ettirdiği sürece iş ile ilgili deneyim ve faaliyetleri ile ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlardır. Bu durumda kariyer kavramı hem tutum ve davranışları içerirken hem de işe ilişkin davranışları da içermektedir (Can, 1997: 318).

Kariyer uyum yeteneği, genç bireylerin kariyer gelişimi sürecinde, işlerine ve değişen iş yaşamlarına uyum sağlamaları için gerekli olan tutumları, yetkinlikleri ve davranışları içeren temel bir yapı olarak kabul edilmektedir (Yousefi vd., 2011: 264). Diğer bir tanımla kariyer uyum yeteneği, genç bireylerin kariyer gelişimi sürecinde, işlerine ve değişen iş yaşamlarına uyum sağlamaları için gerekli olan tutumları, yetkinlikleri ve davranışları içeren temel bir yapı olarak kabul edilmektedir (Yousefi vd., 2011: 264). kariyer uyum yeteneklerinin kaynaklarını; kaygı, kontrol, merak ve güven olmak üzere dört boyutta ele almıştır. Kaygı, bireylerin mesleki gelecek için yeteneklerinin farkında olmasına ve planlama yapmasına dayanmaktadır. Kontrol, bireylerin mesleki gelecekleri ile ilgili karar verebilme ve kendi kendilerini yönetebilme duygusuna sahip olmalarıyla ilgilidir. Merak, bireyin çevresini araştırma eğilimini; güven ise, bireylerin kariyer problemlerini çözebilme konusunda kendilerini yeterli görmelerini ifade etmektedir (Savickas ve Porfeli, 2012: 663).

1.3. Beş Faktör Kişilik Özellikleri

Kişilik, bütün bedensel özelliklerin, içgüdülerin, dürtülerin, eğilimlerin, kazanılmış deneyimlerin bütünü olarak görülmektedir (Tezcan, 1997:11). Kişilik ile ilgili yapılan çalışmalarda kişiliği genel anlamda açıklayabilen beş faktörlü bir yapının ortaya konduğu görülmektedir (Borgatta, 1964; Norman, 1963). Beş faktör kişilik modelini günümüzdeki kullanım şekliyle ortaya çıkaran Warren Norman'dır. Norman, 1963 yılında yaptığı çalışmada 20 özellikli bir dereceleme ölçeğine faktör analizi uygulayarak 5 faktör elde etmiştir (Deniz ve Erciş, 2010:143). Bu boyutlar; "uyumluluk", "dışadönüklük", "nörotiklik (Duygusal Denge)", "özdisiplin (Sorumluluk)" ve "gelişime açıklık" olarak literatürdeki yerini almıştır (Costa ve McCrae, 1995). Beş faktör kişilik sınıflaması, sayısız kişilik tipini sınıflayarak 5 ana grupta toplama işlevi görmektedir (Benet-Martinez ve John, 1997: 730).

Bu boyutlardan; *dışadönüklük*, bireyin kendine duyduğu güvenle dış çevresiyle etkileşimini rahat bir şekilde sağlamasıdır. Dışadönük bir birey grup çalışmalarına yatkın, kolay ilişki kurabilen ve sempatik olarak tanımlanmaktadır. *Duygusal denge* (nevrotiklik) bireyin olaylar karşısında duygularını kontrol edebilmesi ve verdiği tepkilerin tutarlılığını ifade etmektedir. *Uyumluluk* boyutu, kişinin diğerleriyle işbirliğine yatkınlığını ve en genel manasıyla diğergamlığı ifade etmektedir. *Özdisiplin* (sorumluluk) ise daha çok kişinin iş disiplinine ve hatta yaşamında karşısına çıkan işlerle ilgili duyduğu öneme atıfta

bulunmaktadır. Son olarak *Gelişime açıklık* ise bireyin hayal gücü, ileri görüşlülüğü, değişime adaptasyonu ve esnekliğiyle ilgilidir (Zel,2001).

1.4. Y Kuşağının Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki İlişki

Yaşam şartlarında meydana gelen değişim ve dönüşümler, Y kuşağının diğer kuşaklardan farklı beklentilere, ümitlere ve tercihlere sahip olmalarını beraberinde getirmiştir. Günümüzde Y kuşağının eğlence, gezme, yaşama, yeni şeyler deneme, başarı, para, alışveriş, ne istediğini bilme, yoğun çalışma, hayallerinin peşinden koşma, sorgulama ve sevdiklerine zaman ayırma unsurlarına önem verdikleri dikkat çekmektedir (Tufur, 2011: 36).

Kariyer uyum yeteneği, bireylerin iş yaşamları ve kariyerleri ile ilgili karar verme süreçlerinde sahip olmaları gereken kritik becerileri ifade etmektedir (Duffy, 2010: 420). Bu açıdan kariyer uyum yeteneği, kariyer geliştirme ile sosyal ve psikolojik uyum arasındaki bir bağlantı olarak da görülebilir (Skorikov, 2007: 10).

Kişilerin hayati kararlarından biri olan kariyer seçimi şüphesiz bireyleri hayat boyunca etkilemektedir. Yaşam tarzının belirlenmesinde önemli rol oynayan bu seçimde bireyin doğru ve isabetli karar vermesi gerekmektedir. Aksi takdirde birey yapacağı yanlış bir seçimden dolayı işinde mutsuz, verimsiz ve isteksiz olacaktır. Bu yüzden kariyer seçimi yapılırken kişiliğe en uygun olan seçilmelidir. Çünkü kişiliğe uygun kariyer seçimi, kişinin iş ve sosyal hayatında başarılı, tatminkâr olmasına ve mutlu bir yaşam sürdürmesine olanak verecektir. Bunun için bireylerin kendilerini iyi tanımaları, seçmek istedikleri meslekleri iyi araştırmaları ve mesleğin gerektirdikleri özellikler ile kendi kişilik yapıları arasında uyum olmasına dikkat etmeleri gerekmektedir (Gökdeniz ve Merdan, 2011: 23). Kariyer tercihlerini en çok etkileyen konulardan birisi çalışan kişilerin “kişilik özellikleri”dir. Kişilik özellikleri, bireyin başkalarıyla kurduğu ilişkilerdeki tepkiyi ve kendisini gösterme biçimini de içermektedir (Onay ve Zel, 2011).

Literatüre bakıldığında kariyer uyum yeteneği ve beş faktör kişilik ile arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yer almaktadır (Teixeira vd,2012; Vianen vd, 2012). Bu araştırmalarda, dışa dönüklük, açıklık, sorumluluk ile kariyer uyum yetenek boyutlarından merak, kontrol arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Bu çalışmalarda beş faktör kişilik özelliklerinin kariyer uyum yeteneğini etkilediği ortaya çıkmıştır.

2. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK METODOLOJİ

Y kuşağının beş faktör kişilik özelliklerinin kariyer uyum yeteneği üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve yöntemi ile ilgili genel bilgiler aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

2.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde toplumlar, insanların okul hayatında gelişmiş öğrenme becerileri ve kendi kendini yönetebilme yetenekleri, aynı zamanda da çalışma hayatında yaşam boyu öğrenme ve kendi kariyerini geliştirme süreçlerinde aktif olmalarını sağlayacak kabiliyetleri kazanmalarını istemektedir. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı, günümüzün gençlerini temsil eden ve Y kuşağı olarak tanımlanan 18-32 yaş arasındaki bireylerin beş faktör kişilik özelliklerinin kariyer uyum yetenekleri üzerindeki etkisini araştırmaktır.

2.2. Araştırmanın Önemi

İşletmelerde çalışacak insan kaynağı belirlenirken en önemli kriterlerden birisi de potansiyel adayların yaşlarıdır. Aynı zamanda bireylerin yaşları bulundukları kuşakların da belirleyicisidir. Bu çalışma Y kuşağının sahip olduğu kariyer uyum yeteneklerinin kariyer gelişimine nasıl bir yön vereceği konusunda bilgi sunacaktır. Ayrıca kişilik özelliklerinin kariyer uyum yeteneğini etkileyip etkilemediği sorusuna cevap vermeye çalışacaktır. Ülkemizin büyük bir çoğunluğunu ve işletmeler için potansiyel adayları temsil eden Y kuşağının kişilik özellikleri ile kariyer uyum yetenekleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinin hem örgütler hem de bu kuşakta yer alanlar açısından önemli ipuçları vereceği düşünülmektedir. Türkiye’de bu alanda yapılmış araştırmaların sınırlılığı bu araştırmanın önemini daha da artırmakta; kuramsal ve uygulamalı araştırmalara kaynak teşkil etmesi açısından da dikkat çekeceği düşünülmektedir.

2.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde eğitim alan işletme bölümü öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmada, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde eğitim alan işletme bölümü öğrencileri arasından tesadüfi olarak 375 örneklem seçilmiştir. Araştırmaya katılan öğrencilerden 278’i normal öğretim, 96’sı ise ikinci öğretim öğrencisidir.

2.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde eğitim alan işletme bölümü öğrencileri arasından tesadüfi olarak seçilen örneklem üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan beş faktör kişilik ölçeği Benet-Martinez ve John (1998) tarafından “Beş Faktör Envanteri” (The Big Five Inventory) ismiyle geliştirilmiş olup “Uyumluluk”, “Dışadönüklük”, “Nörotiklik (Duygusal Denge)”, “Özdisiplin (Sorumluluk)” ve “Gelişime Açıklık” boyutları olmak üzere toplam 44 ifadeden oluşmaktadır (Bennett vd, 1998). Buna ilaveten kariyer uyum yeteneği ile ilgili olarak, Savickas ve Profeli’nin (2012) çalışmasında “uluslararası kariyer uyum yetenekleri ölçeği” olarak adlandırılan, Türkçe yapı geçerlilik çalışması Kanten (2012) tarafından yapılan ve 13 ülkeye mensup 18 araştırmacının ortak çalışması sonucunda oluşturulan ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçekte (Savickas ve Profelie: 2012); kaygı, kontrol, merak, ve güven boyutları olmak üzere toplam 24 ifade bulunmaktadır. Bu araştırmada kariyer uyum yetenekleri ile beş faktör kişilik boyutları arasındaki ilişkiye ilişkin hipotezler regresyon ve anova analizleri ile test edilecektir.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

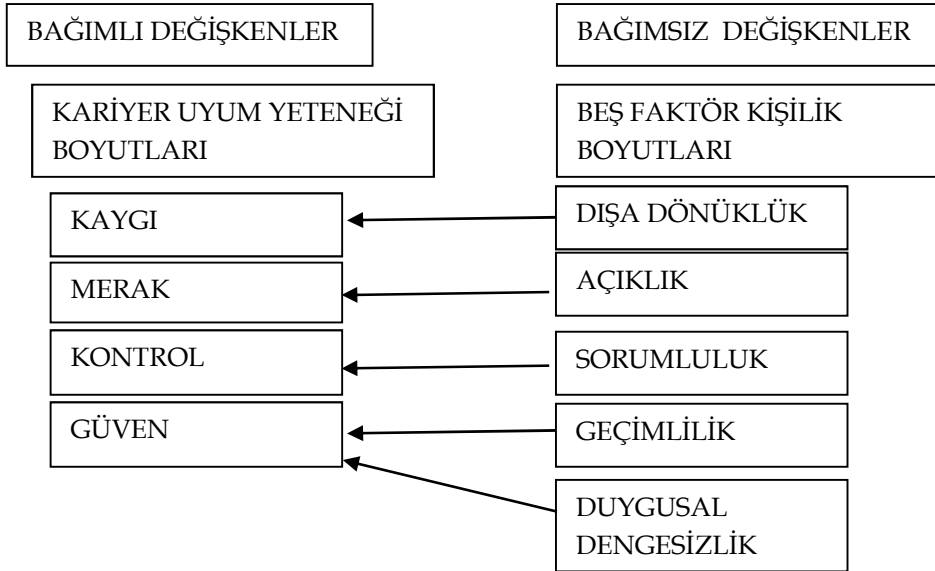
Bu kısımda araştırmanın örnekleme ile ilgili demografik değişkenler, araştırmanın modeli, hipotezleri ve anketin güvenilirlik tablosu ile araştırmaya katılan çalışanlardan anket yoluyla elde edilen veriler, alt problemlerin çözümlenmesi için gerekli istatistiksel işlemler ve yorumlar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Örnekleme ile İlgili Demografik Değişkenler

Araştırmanın örneklemini oluşturan Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinin demografik değişkenlerine göre genel dağılımı aşağıda Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya İlişkin Demografik Değişkenler

YAŞ DEĞİŞKENİ			AİLENİN GELİR DURUMU		
	f	%		f	%
18-22	146	39	1000 TL ALTI	82	21,9
23-25	174	46,5	1001-1500	81	21,7
26-32	32	14,5	1501-2000	84	22,5
TOPLAM	374	100	2001-2500	45	12,0
			2500 VE üzeri	82	21,9
			TOPLAM	374	100,0
ÖĞRENİM ŞEKLİ					
BİRİNCİ ÖĞRETİM	278	74,3			
İKİNCİ ÖĞRETİM	98	25,7			
TOPLAM	374	100			

3.2. Araştırmanın Modeli

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmıştır:

H11: Ankete katılan Y kuşağı öğrencilerin sahip olduğu beş faktör kişilik boyutlarından dışa dönüklüğün kariyer uyum yeteneği boyutlarından kaygı üzerinde etkisi vardır.

H12: Ankete katılan Y kuşağı öğrencilerin sahip olduğu beş faktör kişilik boyutlarından dışa dönüklük, sorumluluk ve açıklığın kariyer uyum yeteneği boyutlarından merak üzerinde etkisinde vardır.

H13: Ankete katılan Y kuşağı öğrencilerin sahip olduğu beş faktör kişilik boyutlarından sorumluluk ve açıklığın kariyer uyum yeteneği boyutlarından kontrol üzerinde etkisi vardır.

H14: Ankete katılan Y kuşağı öğrencilerin sahip olduğu beş faktör kişilik boyutlarından dışa dönüklük ve sorumluluğun kariyer uyum yeteneği boyutlarından güven üzerinde etkisi vardır.

H15: Ankete katılan Y kuşağı öğrencilerinden daha düşük gelire sahip olanların yüksek gelirlere sahip olanlara göre kaygı düzeyi daha yüksektir.

3.4. Anketin Güvenilirliği

Tablo 1: Anketlerin İç Tutarlılığı

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Kariyer Uyum Yeteneği Ölçeği	16	0,881
Beş Faktör Kişilik Ölçeği	44	0,753

3.5. Analiz Sonuçları

Tablo 2: Y Kuşağı Öğrencilerin Aile Gelir Durumlarına Göre Kaygı Puanları Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	AİLE GELİR ARALIĞI	N	ARİTMETİK ORT.	F	P
KAYGI	1000 TL altı	82	4,0772	2,381	,051
	1001-1500	81	4,3802		
	1501-2000	84	4,0623		
	2001-2500	45	4,1037		
	2500 TL ve üzeri	82	4,1179		
	TOPLAM	374			

Yapılan ANOVA analizindeki Tukey testine göre; analiz sonucunda öğrencilerden 1001-1500 aralığında gelir sahip Y kuşağı öğrencilerde kaygı ortalaması kariyer uyumu açısından yüksek çıkmıştır.

Tablo 3: Kaygı İle Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki Çoklu Regresyon Analizleri
$$R^2 = ,328 \quad \text{AYARLANMIŞ} \quad R^2 = 10,8 \quad F = 8,893 \quad P \text{ DEĞERİ} = ,000$$

BAGIMSIZ DEĞİŞKENLER	β KATSAYISI	t DEĞERİ	P DEĞERİ
DIŞA DÖNÜKLÜK	,142	2,384	,018
SORUMLULUK	,018	,296	,767
AÇIKLIK	,106	1,696	,091
GEÇİMLİLİK	,115	1,833	,068
DUYGUSAL DENGESİZLİK	,054	,950	,343

Yapılan çoklu regresyon analizinde Y kuşağı öğrencilerin kariyer uyum yeteneği boyutlarından kaygı ile beş faktör kişilik boyutları olan dışa dönüklük arasında pozitif bir ilişki olduğu t değerinde görülmektedir.

Tablo 4. Kontrol İle Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki Çoklu Regresyon Analizleri
$$R^2 = ,659 \quad \text{AYARLANMIŞ} \quad R^2 = ,434 \quad F = 56,390 \quad P \text{ DEĞERİ} = ,000$$

BAGIMSIZ DEĞİŞKENLER	β KATSAYISI	t DEĞERİ	P DEĞERİ
DIŞA DÖNÜKLÜK	,243	5,135	,000
SORUMLULUK	-,019	-,397	,692
AÇIKLIK	,256	5,155	,000
GEÇİMLİLİK	,271	5,445	,000
DUYGUSAL DENGESİZLİK	,104	2,311	,021

Yapılan çoklu regresyon analizinde Y kuşağı öğrencilerin kariyer uyum yeteneği boyutlarından kontrol ile beş faktör kişilik boyutları sorumluluk ve açıklık arasında pozitif bir ilişki olduğu t değerinde görülmektedir.

Tablo 5. Merak İle Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki Çoklu Regresyon Analizleri
$$R^2 = ,732 \quad \text{AYARLANMIŞ} \quad R^2 = ,535 \quad F = 84,746 \quad P \text{ DEĞERİ} = ,000$$

BAGIMSIZ DEĞİŞKENLER	β KATSAYISI	t DEĞERİ	P DEĞERİ
DIŞA DÖNÜKLÜK	,260	6,060	,000
SORUMLULUK	,285	6,465	,000
AÇIKLIK	,280	6,225	,000
GEÇİMLİLİK	,100	2,222	,027
DUYGUSAL DENGESİZLİK	,029	,722	,471

Yapılan çoklu regresyon analizinde Y kuşağı öğrencilerin kariyer uyum yeteneği boyutlarından merak ile beş faktör kişilik boyutları olan dışa dönüklük, sorumluluk ve açıklık arasında pozitif bir ilişki olduğu t değerinde görülmektedir.

Tablo 6. Güven İle Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki Çoklu Regresyon Analizleri

R ² = ,587 AYARLANMIŞ R ² =,344 F=38,666 P DEĞERİ=,000				
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β KATSAYISI	t DEĞERİ	P DEĞERİ	
DIŞA DÖNÜKLÜK	,159	3,121	,002	
SORUMLULUK	,147	2,806	,005	
AÇIKLIK	,343	6,435	,000	
GEÇİMLİLİK	,086	1,607	,109	
DUYGUSAL DENGESİZLİK	,004	,078	,938	

Yapılan çoklu regresyon analizinde Y kuşağı öğrencilerin kariyer uyum yeteneği boyutlarından güven ile beş faktör kişilik boyutları olan dışa dönüklük, sorumluluk arasında pozitif bir ilişki olduğu t değerinde görülmektedir.

SONUÇ

Yapılan araştırmada regresyon analizinde Y kuşağı öğrencilerin kariyer uyum yeteneği boyutlarından kaygı ile beş faktör kişilik boyutları olan dışa dönüklük arasında pozitif, kontrol ile sorumluluk ve açıklık arasında pozitif, merak ile dışa dönüklük, sorumluluk ve açıklık arasında pozitif, güven ile dışa dönüklük, sorumluluk arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca ailesi daha düşük gelir grubunda olan öğrencilerde kaygı ortalaması yüksek çıkmıştır. Kariyer uyum yeteneği, bireyin kariyerini seçmesi, kabullenmesi ve uyum sürecidir. Kişilik doğuştan gelen özellikler olduğundan kariyer gibi insan geleceğinin büyük bir bölümünü içeren bir dönemi doğrudan etkilemektedir. Kuşaklar değiştikçe kariyere bakış açısı da değişmektedir. Tüketim toplumu içinde doğmuş olan ve küreselleşme ile bilgi iletişim teknolojilerini en çok kullanan Y kuşağının diğer kuşaklardan farklı beklentilere, ümitlere ve tercihlere sahip olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın temel sorusu Y kuşağının kariyer uyum yeteneğini etkileyen unsurlardan beş faktör kişilik özelliklerinin dışa dönüklük boyutu kendini daha rahat ifade etme ve sorunları dışa dönük olarak ifade etmektir. Bu bağlamda daha dışa dönük, açık kişilik özelliklerine sahip Y kuşağı gençlerin kariyer uyum becerilerinin yüksek olması beklenmektedir.

Araştırmada düşük gelir seviyesine sahip Y kuşağı gençlerin maddi nedenlerle kariyer uyumunda kaygı düzeylerinin daha yüksek olması beklentilerini etkilemektedir. Kariyer uyum yeteneğinde kaygının artması sonucunda maddi getirileri göz önüne almak Y kuşağının ciddi sorunlarla karşılaşmasına neden olacaktır. Böyle bir durumda da yeniden bir kariyer seçimi yapılması hem maddi hem de manevi (zaman, stres, üzüntü) açıdan çok büyük kayıplara neden olabilecektir. Aynı zamanda bu durum bireyin işinde stres, tatminsizlik, işten ayrılma niyeti, performans düşüklüğü gibi bazı sorunlarla karşılaşmasına neden olabilir. Bu yüzden en başta kariyer seçimi yapılırken sağlam kararlar verilmesi, bireyin ilerleyen zamanlarda sorun yaşamasını engelleyecektir. Bu noktada bu çalışma bireyin kendi kişilik özelliklerini tanımasını ve kişilik özelliklerine uygun kariyeri seçmesini kolaylaştıracaktır. Bu araştırmada, Y kuşağının beş faktör kişilik özelliklerinin kariyer uyum yeteneğini etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda Y Kuşağının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ile ilgili üniversite öğrencileri ya da kamu ve özelde çalışanlar üzerinde durulması literatüre katkı sağlaması açısından anlamlı olacaktır.

Kaynakça

- Akdemir A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, Pehlivan, C., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ., Balcı, O., (2013). "Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması" *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi / Cilt:2 / Sayı:2 / Aralık 2013 Journal of Economics and Management Research / Vol:2 / No:2 / December*, 12-42.
- Benet-Martínez V. ve John O.P. (1998). "Los Cinco Grandes Across Cultures And Ethnic Groups: Multitrait Multimethod Analysis Of The Big Five In Spanish And English". *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729-750.
- Borgatta, E. F. (1964). "The Structure Of Personality Characteristics", *Behavioral Science*, 9, 8-17.
- Brown, D. (2003). *Career Information, Career Counseling And Career Development*. USA, Allyn and Bacon.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Deniz, Arzu ve Erciş Aysel. (2010). "Kişilik Özellikleri, Hedonik ve Rasyonel Fayda, Marka Duygusu ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:24, Sayı:2, S;141-165.
- Dufy, R.D. (2010). "Sense of Control and Career Adaptability Among Undergraduate Students", *Journal Of Career Assessment*, 18(4), pp. 420-430, 2010.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gökdeniz, İ., Ve Merdan, E., (2011). "Kişilik İle Kariyer Seçimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" *Aksaray Üniversitesi İİB Dergisi*, Temmuz 2011, Cilt: 3, Sayı: 2, 23-35.
- Kanten S. (2012). "Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği: Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması" *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, yıl: 2012/2, Sayı:1619-20.
- Keleş, H. N., (2011). "Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s.129-139.
- Kyles D. (2005). "Managing Your Multigenerational Workforce" *Strategic Finance*, Volume: 87, , Issue: 6.
- Kuzgun, Y. (2003), *Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Norman, W. T. (1963). "Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-583.
- Onay, M., Ve Zel, U., (2011). "Kişi-Kültür Uyumunun Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkileri" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (2) 2011, 265-278.
- Pilavcı D. (2007). "Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı Ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Savickas M.L. ve Porfeli E.J. (2012). "The Career Adapt-Abilities Scale: Construction, Reliability, And Measurement Equivalence Across 13 Countries". *Journal of Vocational Behavior*, 80, pp. 661-673.

- Savickas M.L. (1997). "Career Adaptability: An Integrative Construct for Life- Span, Life-Space Theory". *The Career Development Quarterly*, 45, pp. 247-259.
- Senbir, H. (2004). " Z Son İnsan Mı?", "O" Kitaplar, 1. Baskı, Nisan, İstanbul.
- Skorikov, V., (2007). "Continuity in adolescent career preparation and its effects on adjustment", *Journal of Vocational Behavior*, 70, pp. 8-24.
- Somer, O. & Goldberg, L.R. (1999). "The structure of Turkish trait descriptive adjective", *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 421-450.
- Tezcan, M., (1997). *Türk Kişiliği Ve Kültür-Kişilik İlişkileri*, T.C. Kültür Bakanlığı Kültür Eserleri Dizisi, No.191 Ankara.
- Teixeira, M., Bardagi M., Maria Célia Pacheco Lassance a, M.,C., Magalhães c, M., O., Duarte d, M., E., (2012) "Career Adapt-Abilities Scale—Brazilian Form: Psychometric properties and relationships to personality" *Journal of Vocational Behavior*, 80, 680–685.
- Tufur, M. (2011). "Türkiye'nin Y Kuşağı", *MediaCat Özel Eki*, Mayıs.
- Vianen, A.,E.,M., Klehe, U. Koen, J. ve Dries, N., (2012). "Career adaptabilities scale – Netherlands form: Psychometric properties and relationships to ability, personality, and regulatory focus", *Journal of Vocational Behavior*, article in pres, doi:10.1016/j.jvb.2012.01.002,1-9.
- Yousefi Z., Abedi M., Baghban I., Eatemadı O. Ve Abedi, A. (2011). "Personal and Situational Variables, and Career Concerns: Predicting Career Adaptability in Young Adults, *The Spanish Journal of Psychology*", 14(1), pp. 263-271.

KENDİ KENDİNE LİDERLİK VE KİŞİLİK: DENEYSEL BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Faruk Şahin
Niğde Üniversitesi İİBF
faruksahin@nigde.edu.tr

Şenay Karakuş
Doktora Öğrencisi
senay.karakus.83@gmail.com

Arş.Grv. Ayça Aysun Uğurlu
Niğde Üniversitesi İİBF
aycagorguluer@gmail.com

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, eğitim ve kişilik özelliklerinden özdisiplinin kendi kendine liderlik üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmanın tasarımı, ön deneysel tasarımlarından tek grup ön test-son test şeklindedir. Araştırmanın katılımcılarını, 63 kişiden oluşan ve kendi kendine liderlik eğitimi alan bir grup oluşturmaktadır. Elde edilen bulgular sonucunda, eğitim öncesi ve eğitim sonrası kendi kendine liderlik skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, tekrarlı ölçümlerde anova testi sonuçları, özdisiplin kişilik özelliğinin kendi kendine liderlik eğitimi üzerinde etkisi olduğunu göstererek, özdisiplin kişilik özelliği düşük olan bireylerin öz disiplin kişilik özelliği yüksek olan bireylerden daha fazla eğitim sonunda kendi kendine liderlik becerilerini geliştirdiği tespit edilmiştir. Genel anlamda, kendi kendine liderlik eğitiminde kişilik özelliklerinin etkili olduğu gözlenerek teorik ve pratik uygulama alanlarında önerilere araştırmanın sonuç kısmında yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kendi Kendine Liderlik, Kişilik, Özdisiplin.

1. Giriş

İşletme alanında sürekli yaşanan gelişmeler sonucu ortaya çıkan modern yönetim yaklaşımlarına gün geçtikçe bir yenisi eklenmektedir. Yaşanan gelişmelerin odak noktasında olan işgörenlerin beklentileri, zamanla şekillenerek, emir ve zoraki yöntemlerle geliştirilen yönetim anlayışını içinden çıkılmaz bir hale getirmiştir. Bu yeni beklentiler sonucunda, işgörenlerin gelişmesi, eğitilmesi, güçlendirilmesi, yönetime katılması gibi kavramların yanı sıra, kendi davranışları ve düşünceleri üzerinde değişiklik yaparak kendi kendilerini yönetebilecekleri bir yönetim anlayışı doğmuştur. Bu yeni yönetim anlayışı, Manz ve Sims tarafından 1980'li yılların başlarında ortaya atılmış ve kendi kendine liderlik olarak tanımlanmıştır.

Kendi kendine liderlik, bireyin kendi kendini yönlendirmesi, kendi kendini motive ederek kendini harekete geçirmesi, başarılı olmak ve beklenen davranışları sergilemek için kendini etkileme sürecidir (Manz, 1986). Son yıllarda araştırmacıların dikkatini cezbeden bu yeni yönetim anlayışının öğretilerinin öğretilebilir olması, kendi kendine liderlik eğitiminin önemini arttırmıştır. Ayrıca kendi kendine liderlik eğitimi sürecinde kişilik özelliklerinin etkisi ortaya çıkmıştır (Williams, 1997). Bandura' nın (1977) Sosyal Öğrenme Kuramı kapsamında, bireyin davranışlarının, bireysel özellikleri ve çevresel etkiler ile etkileşim içerisinde olması, davranışsal boyutta değerlendirilen kendi kendine liderlik becerilerinin geliştirilmesinde kişilik özelliklerinin önemini desteklemektedir. Sosyal Öğrenme

Kuramı'nda çevresel etmenler olarak ele alınabilecek eğitim kavramı ise şüphesiz ki her birey üzerinde aynı etkiyi göstermemektedir. Bunun sebebi ise bireylerin sahip olduğu karakteristiklerin eğitime ne kadar yatkın olmaya olan katkıları ile ilgilidir (Fleishman ve Mumford, 1989). Yapılan araştırmalar özdisipline sahip olan bireylerin kendi kendine liderlik eğitimine yatkın olduğunu göstermektedir (Stewart vd., 1996). Burada sorun ise, bu yeteneğe sahip olan bireylerin, bu yönde verilecek eğitimden ne kadar faydalanabilecekleridir.

Bu çalışmanın amacı, kendi kendine liderlik eğitimi alan bireylerin kişilik özelliklerinin eğitim etkinliğine katkısını tespit etmektir. Araştırmada üzerinde odaklanılan temel soru, "özdisiplin kişilik özelliği düşük olan bireyler ile özdisiplin kişilik özelliği yüksek olan bireylerin eğitim sonunda kendi kendine liderlik stratejilerini geliştirmeleri açısından bir farklılık var mıdır" şeklindedir. Bu çalışmanın, kendi kendine liderlik eğitimi ve kişilik özellikleri etkileşimi bağlamında teorik alanda gelişmeler sağlayarak, uygulama alanında önerilerde bulunması beklenmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

2.1. Kendi Kendine Liderlik ve Eğitim

Kendi kendine liderlik, bireyin kendini yönlendirmek ve başarılı olmak için gerekli olan motivasyonu kendi kendine sağlayarak gerçekleşen bir etkileme sürecidir (Manz, 1986; Stewart vd., 2011). Bireyin kendine liderlik etmesi anlamına gelen kendi kendine liderlik, bireysel etkinliği olumlu yönde artırmak için belirli davranışsal ve bilişsel stratejilerden oluşmaktadır. Bu stratejiler; davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileridir (Houghton ve Neck, 2002; Neck ve Houghton, 2006). Kendi kendine liderlik stratejilerini uygulayan birey, öz farkındalık düzeyini artırarak davranışlar üzerinde denetimini sağlayabilmekte, söz konusu etkinliği gerçekleştirebilecek motivasyonu kendi kendine oluşturabilmekte ve daha işlevsel bir düşünce modeli şekillendirerek etkinliği yapabileceğine dair inancını pekiştirebilmektedir (Stewart vd., 2011). Gerek iş yaşamında gerekse bireysel yaşamda kendi kendine liderlik stratejilerinin birçok olumlu sonuçlarla ilişkili olması (Stewart vd., 2011) ve bu stratejilerin öğrenilebilir olması, akademisyenlerin ve uygulamacıların dikkatini kendi kendine liderlik eğitimlerine yöneltmiştir.

Eğitim literatüründe ise kendi kendine liderlik, öğrenilmiş davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Andrasik ve Heimberg, 1982; Manz, 1986, 1992). Sosyal Öğrenme Kuramı (Bandura, 1977) kapsamında; bireyin davranışları, bireysel özellikleri ve çevresel etmenler ile karşılıklı etkileşim içerisinde. Bu kuram çerçevesinde, çevresel etmenler olarak değerlendirilebilecek eğitim kavramının, bireyin kendi kendine liderlik davranışları üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Örneğin, çalışanların hedef belirleme ve kendi kendini güçlendirme gibi yetenekleri geliştirilerek, davranışlarında değişiklikler gerçekleştirilebilmektedir (Frayne ve Latham, 1987). Ayrıca, geçmiş araştırmalar, eğitim yoluyla bireylerin kendi kendine liderlik becerilerini geliştirebildiklerini göstermiştir (Houghton vd., 2014; Stewart vd., 2011). Bu doğrultuda araştırmanın birinci hipotezi şu şekildedir;

Hipotez 1: Eğitimin kendi kendine liderlik becerileri üzerinde etkisi vardır. Bireylerin kendi kendine liderlik becerilerine ait eğitim sonrası skorları eğitim öncesi skorlarından daha yüksek olacaktır.

2.2. Kendi Kendine Liderlik ve Kişilik

Son zamanlarda üzerinde çalışılan ve genel anlamda kabul gören beş faktör kişilik modeli kişilikteki bireysel farklılıkları dikkate almaktadır ve kişilik özelliklerinin önemli

bir sınıflandırmasını sunmaktadır. Önceki nesil bakış açılarından farklı olarak teoriye değil, bilimsel gözleme dayalı olup, kişiliği beş temel boyutta ele almaktadır. Birkaç araştırmacı tarafından isimlendirilmeye çalışılan boyutlar 1981 yılında Goldberg tarafından, sözcüksel proje çalışmaları şeklinde başlayarak, şu an dışadönüklük, deneyime açıklık, duygusal denge (nevrotisizm), uyumluluk ve özdisiplin olarak bilinen son haline getirilmiştir (Goldberg, 1981).

Diğer bir yandan kendi kendine liderlik kavramının davranışsal boyutta ele alınan, özkontrol ve özyönetim gibi bileşenleri, kişilik faktöründen etkilenmektedir (Williams, 1997). Başka bir deyişle kişilik özellikleri bireylerin özkontrollerini etkilemekte ve bu da kendi kendine liderlik becerilerine farklı düzeylerde katkıda bulunmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalarda, beş faktör kişilik özelliklerinden dışa dönüklük ve deneyime açıklık ile kendi kendine liderlik arasında pozitif yönde (Williams vd., 1995), nevrotisizm ile kendi kendine liderlik arasında ise negatif yönde (Cantor ve Zirkel, 1990; Kirschenbaum, 1987) bir ilişki olduğu görülmektedir. Özdisiplin ise kendi kendine liderlik ile en çok ilişkilendirilen kişilik özelliklerinden biridir. Öyle ki, bu konuda yapılan çalışmalarda, özdisiplin kişilik özelliği yüksek olan bireylerin bu kişilik özelliği düşük olan bireylerden daha fazla kendi kendine liderlik davranışları sergilediği belirtilmektedir (Stewart vd., 1996). Ayrıca, takım üyelerinin özdisiplin ve uyumluluk kişilik özelliklerinde yüksek olması, amaç birliğini artırmada ve çatışmayı azaltmada etkili olduğu bulunmuştur (Barry ve Stewart, 1997; Humphrey vd., 2007). Diğer taraftan kendi kendine liderlik eğitimi ile ilgili yapılan çalışmalar ise bu bulguları doğrulamakla birlikte, farklı bir yöne dikkat çekmişlerdir. Bu çalışmalar, kendi kendine liderlik becerilerine sahip olan bireylerde özdisiplin kişilik özelliğinin zaten var olabileceğini ortaya koyarak, bu yönde eğitimin özdisipline sahip olmayan bireylerde daha çok etkili olacağını savunmuşlardır (Costa ve McCrae, 1992). Bu doğrultuda araştırmanın ikinci hipotezi şu şekildedir;

Hipotez 2: *Eğitimin ve kişilik özelliklerinden özdisiplinin kendi kendine liderlik becerileri üzerinde etkileşimsel etkisi vardır. Eğitim sonunda, özdisiplin kişilik özelliğinde düşük olan bireyler yüksek olan bireylerden daha fazla kendi kendine liderlik becerilerini geliştireceklerdir.*

3. Yöntem

3.1. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları, kendi kendine liderlik eğitimi alan 63 kişiden oluşmaktadır. Kendi kendine liderlik eğitimi, bir üniversitede liderlik ve motivasyon dersinin bir bileşeni olarak dört aylık bir süre içerisinde uygulanmıştır. Başlangıçta dersi alan 111 kişiye anket uygulanmış ve veri toplanmıştır. Dört aylık eğitim süresi sonunda, eğitimin başlangıcında araştırmaya katılanlardan sadece 63 kişi anketleri cevaplamışlardır. Araştırmaya katılan 63 kişinin % 57'si kadın (36 kişi) % 43'ü ise (27) ise erkektir. Yaş aralığı 21 ile 27 yıl arasında değişen katılımcıların yaş ortalaması ise 23.11 yıldır (S.S.=1.30).

3.2. Ölçüm Araçları

Kendi kendine liderlik eğitimi başlangıcında 111 kişiye beş faktör kişilik ölçeği (Benet-Martinez ve John, 1998) ile kendi kendine liderlik ölçeğini (Houghton ve Neck, 2002) içeren anket uygulanmış ve veri toplanmıştır. Dört aylık eğitim süresi sonunda, eğitimin başlangıcında araştırmaya katılanlardan 63 kişi sadece kendi kendine liderlik ölçeğini doldurmuşlardır.

3.2.1. Beş Faktör Kişilik Ölçeği: Araştırmaya katılanların kişilik özellikleri 44 maddelik Beş Faktör Kişilik Ölçeği (Benet-Martinez ve John, 1998) ile ölçülmüştür. Sümer vd. (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek iyi psikometrik özelliklere sahiptir. Ölçek

dışadönüklük için 8 madde, uyumluluk için 9 madde, özdisiplin için 9 madde, nevrotizm için 8 madde ve deneyime açıklık için ise 10 maddeyi içermektedir. Katılımcılar maddelerde yer alan ifadelerin kendilerine ne kadar uygun olduğunu beşli Likert tipi ölçek (1-Hiç Katılmıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum) kullanarak cevaplamışlardır. Ölçeğin güvenilirliğini gösteren iç tutarlılık katsayısı (α) dışadönüklük için .88, uyumluluk için .91, özdisiplin için .90, nevrotizm için .88, deneyime açıklık için .92 olarak hesaplanmıştır.

3.2.2. Kendi Kendine Liderlik Ölçeği: Gerek eğitim öncesinde gerekse eğitim sonunda katılımcıların kendi kendine liderlik stratejilerini kullanma düzeylerini belirlemek için Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen 35 maddelik Kendi Kendine Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışmaları sonucunda iyi psikometrik özelliklere sahip olduğu görülmüştür (Doğan ve Şahin, 2008; Tabak vd., 2013). Kendi kendine liderlik ölçeği, kavramın temel üç bileşenini temsil eden dokuz alt ölçekte yer alan 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte, davranış odaklı stratejiler için 18 madde, doğal ödül stratejileri için 5 madde ve yapıcı düşünce modeli stratejileri için ise 12 madde yer almaktadır. Katılımcılar maddelerde yer alan ifadelerin kendilerine ne kadar uygun olduğunu beşli Likert tipi ölçek (1-Hiç Katılmıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum) kullanarak cevaplamışlardır. Ölçeğin güvenilirliğini gösteren iç tutarlılık katsayısı (α) davranış odaklı stratejileri için öntest .91 (sontest .90), doğal ödül stratejileri için öntest .86 (sontest .88) ve yapıcı düşünce modeli stratejileri için öntest .92 (sontest .91) olarak hesaplanmıştır.

3.3. Kendi Kendine Liderlik Eğitimi

3.3.1. **Tasarım:** Araştırmanın tasarımı, ön deneysel tasarımlarından tek grup öntest-sontest tasarımı şeklindedir. Bu tasarımda kontrol grubu ve rastlantısal atama bulunmamaktadır. Bu deneysel tasarımda, araştırmacı gruba müdahaleden önce söz konusu değişkeni ölçer (öntest), sonra müdahalede (eğitim) bulunarak ölçümü bir kez daha gerçekleştirir (sontest). İlk test ve sontest sonuçları karşılaştırılarak bir sonuca ulaşılmaya çalışır. Ancak kontrol grubu olmaması ve ve klasik deneysel tasarımın tüm koşullarını sağlamaması nedeniyle farklılığın müdahaleden (eğitimden) kaynaklandığını söylemek şüphelidir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Araştırmanın örneklemini oluşturan 63 katılımcının kendi kendine liderlik stratejilerini kullanma düzeylerini gösteren eğitim öncesi (öntest) ve eğitim sonrası (sontest) skorları ile özdisiplin kişilik özelliği arasındaki ilişkileri test etmek üzere tekrarlı ölçümlerde iki faktörlü anova testi kullanılmıştır. Zamana bağlı ölçümler sadece iki kez yapıldığında univariate ve multivariate yaklaşımlar aynı sonucu vermektedir.

3.3.2. **Eğitimin İçeriği:** Kendi kendine liderlik eğitimi, bir üniversitede liderlik ve motivasyon dersinin bir bileşeni olarak dört aylık bir süre içerisinde uygulanmıştır. Dört ay boyunca her hafta bir saat olarak uygulanan eğitim tek araştırmacı tarafından verilmiştir. Eğitim başlangıcında konu hakkında katılımcılara bilgi verilmiş ve gönüllülük esasına göre veri toplanacağı belirtilmiştir. Katılımcılara kendi kendine liderlik stratejilerinin yararları anlatılmış ve bu stratejilerin nasıl geliştirilebileceği öğretilmiştir. Kendi kendine liderlik eğitiminde kullanılan materyaller arasında temel kaynak olarak Manz'ın (1992) "Kendi Kendine Liderlikte Ustalaşmak (Mastering Self-Leadership)" adlı eseri kullanılmıştır. Bu kitaptan ve ilgili yazında mevcut diğer materyallerden yararlanılarak oluşturulan çeşitli çalışma kitapçıkları katılımcılar tarafından eğitim süresince incelenmesi ve alıştırmaların doldurulması istenmiştir. Bu çalışma kitapçıkları; (1) zor ve çekici olmayan ancak yapılması gereken işler için gerekli olan beceriler, (2) işle ilgili motivasyonu artırıcı beceriler ve (3) yapıcı düşünce modeli oluşturma için gerekli beceriler üzerine bilgi içermekte ve bu becerileri geliştirici uygulamalı örneklerle ve alıştırmalara yer vermiştir.

4. Bulgular

Araştırmada öncelikle, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve düzeyinin tespiti yapılmıştır. Daha sonra, gerek eğitimin gerekse kişilik özelliklerinin (özdisiplin) kendi kendine liderlik stratejilerinin gelişimi üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Tablo 1’de değişkenlere ait ortalama değerleri, standart sapmaları, Pearson korelasyon ve Cronbach alfa güvenilirlik değerlerine yönelik sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 1: Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Cinsiyet	.42	.49	-												
2. Yaş	23.11	1.30	.35**	-											
3. Dışadönüklük	3.35	.70	.14	-.01	(.88)										
4. Uyumluluk	4.06	.45	-.23	-.07	.10	(.91)									
5. Özdisiplin	4.12	.49	-.02	.07	-.03	.31*	(.90)								
6. Nevrotisizm	2.68	.76	-.20	-.03	-.15	-.24*	-.32**	(.88)							
7. Deneyime açıklık	3.83	.58	.02	.13	.37**	.05	.24*	-.22	(.92)						
Eğitim öncesi															
8. Davranış odaklı stratejiler	3.78	.68	-.13	.17	.03	.13	.30*	-.14	.29*	(.91)					
9. Doğal ödül stratejileri	3.68	.78	.22	.05	.24*	.05	.35**	-.27*	.18	.44**	(.86)				
10. Yapıcı düşünce modeli stratejisi	3.76	.70	-.14	-.01	.05	.13	.21	-.17	.26*	.45**	.34**	(.92)			
Eğitim sonrası															
11. Davranış odaklı stratejiler	4.01	.52	-.29*	-.05	-.18	.22	.29*	-.16	.25	.52**	.19	.26*	(.90)		
12. Doğal ödül stratejileri	3.93	.58	.04	.04	.19	.16	.28*	-.25*	.20	.39**	.28*	.33**	.57**	(.88)	
13. Yapıcı düşünce modeli stratejisi	4.04	.52	.06	.12	-.13	.05	.25*	-.19*	.21	.49**	.24*	.32**	.69**	.50**	(.91)

** p<0.01 * p<0.05. Cinsiyet değişkeni erkek için 1 kadın için 0 şeklinde kodlanmıştır. Parantez içindeki değerler ölçeğin güvenirlik katsayısıdır (α).

Elde edilen bulgular kişilik özelliklerinden özdisiplinin gerek eğitim öncesi gerekse eğitim sonrası kendi kendine liderlik stratejileriyle anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlara göre özdisiplin ile davranış odaklı stratejiler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (öntest için $r = .30$, $p < .05$; sontest için $r = .29$, $p < .05$). Özdisiplin ile doğal ödül stratejileri arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (öntest için $r = .35$, $p < .01$; sontest için $r = .28$, $p < .05$). Son olarak, özdisiplin ile yapıcı düşünce modeli stratejileri arasında öntest için anlamlı bir ilişki yokken ($r = .21$, $p > .05$), sontest için anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = .25$, $p < .05$). Diğer kişilik özelliklerinden nevrotisizmin kendi kendine liderlik stratejilerinden bazıları ile anlamlı ve negatif yönlü ilişkisi olduğu görülmüştür. Benzer şekilde deneyime açıklık kendi kendine liderlik stratejilerinden bazıları ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişki içerisinde.

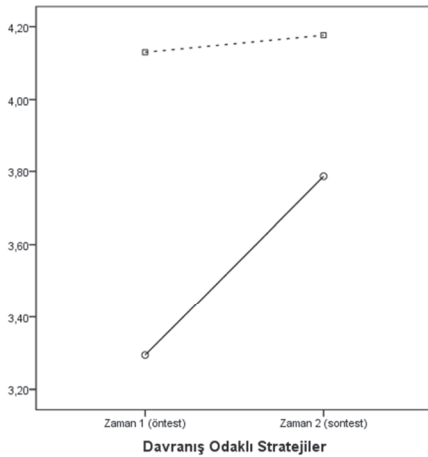
Tekrarlı ölçümlerde iki faktörlü anova testi sonuçlarına göre, araştırma tasarımında iki ölçüm (öntest ve sontest) olduğu için küresellik varsayımı doğrudan sağlanmıştır. Araştırmanın birinci hipotezi kendi kendine liderlik stratejilerine ait öntest ve sontest skorları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu (eğitimin etkisini) önermektedir. Analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılan 63 kişinin davranış odaklı stratejilerine ait öntest (Ort.=3.78, S.S.=.68) ve sontest (Ort.=4.01, S.S.=.52) skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu göstermiştir, $F(1,61)=25.881$, $p < .01$, kısmi $\eta^2=.298$. Doğal ödül stratejileri için ise öntest (Ort.=3.68, S.S.=.78) ve sontest (Ort.=3.93, S.S.=.58) skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur, $F(1,61)=16.168$, $p < .01$, kısmi $\eta^2=.210$. Son olarak; yapıcı düşünce modeli stratejileri için ise öntest (Ort.=3.76, S.S.=.70) ve sontest (Ort.=4.04, S.S.=.52) skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur, $F(1,61)=23.856$, $p < .01$, kısmi $\eta^2=.281$.

Tüm bu sonuçlar, eğitim öncesi (öntest) ve eğitim sonrası (sontest) kendi kendine liderlik stratejilerine ait skorlar arasında anlamlı farklılık olduğunu ve eğitimin kendi

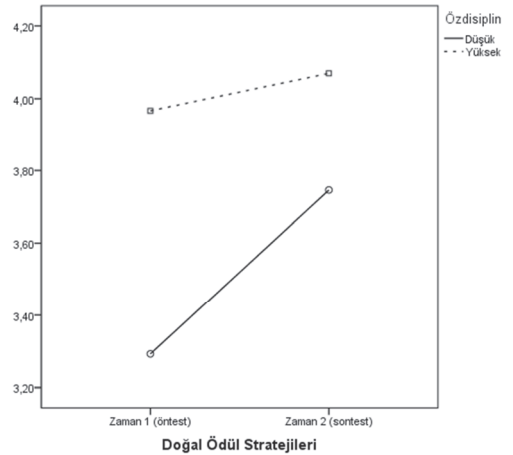
kendine liderlik stratejilerine ait skorları artırdığını göstermiştir. Böylelikle araştırmanın birinci hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi, kendi kendine liderlik eğitiminde özdisiplinin etkisi olduğunu önermektedir. Başka bir ifadeyle, özdisiplin kişilik özelliği düşük olan bireyler özdisiplin kişilik özelliği yüksek olan bireylerden daha fazla eğitim sonunda kendi kendine liderlik stratejilerini geliştirecekleri önerilmektedir. Tekrarlı ölçümlerde iki faktörlü anova testi sonuçlarına göre, davranış odaklı stratejiler için eğitim ile özdisiplinin etkileşim (interaction) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur, $F(1,61)=17.646$, $p<.01$, kısmi $\eta^2=.224$. Özdisiplin kişilik özelliği düşük olan bireylerin ($N=26$) davranış odaklı stratejilere ait öntest skorları (Ort.=3.29, S.S.=.73) ile sontest skorları (Ort.=3.78, S.S.=.63) arasındaki fark, özdisiplin kişilik özelliği yüksek olan bireylerin ($N=37$) bu stratejilere ait öntest skorları (Ort.=4.12, S.S.=.36) ile sontest skorları (Ort.=4.17, S.S.=.34) arasındaki farktan daha büyüktür. Bu bulgulara ait grafiksel gösterim Şekil 1’de yer almaktadır.

Doğal ödül stratejileri için eğitim ile özdisiplinin etkileşim (interaction) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür, $F(1,61)=6.382$, $p<.01$, kısmi $\eta^2=.095$. Özdisiplin kişilik özelliği düşük olan bireylerin ($N=26$) doğal ödül stratejilere ait öntest skorları (Ort.=3.29, S.S.=.84) ile sontest skorları (Ort.=3.74, S.S.=.63) arasındaki fark, özdisiplin kişilik özelliği yüksek olan bireylerin ($N=37$) bu stratejilere ait öntest skorları (Ort.=3.96, S.S.=.60) ile sontest skorları (Ort.=4.07, S.S.=.51) arasındaki farktan daha büyüktür. Bu bulgulara ait grafiksel gösterim Şekil 2’de yer almaktadır.



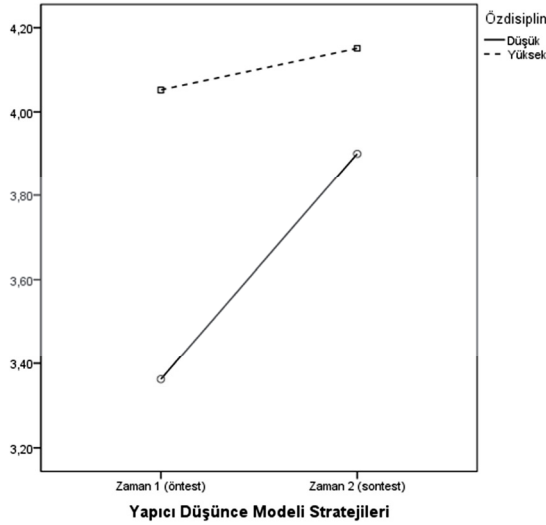
Şekil 1: Eğitim ve Özdisiplinin Davranış Odaklı Stratejiler Üzerinde Etkisi



Şekil 2: Eğitim ve Özdisiplinin Doğal Ödül Stratejileri Üzerinde Etkisi

Yapıcı düşünce modeli stratejileri için eğitim ile özdisiplinin etkileşim (interaction) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür, $F(1,61)=11.338$, $p<.01$, kısmi $\eta^2=.157$. Özdisiplin kişilik özelliği düşük olan bireylerin ($N=26$) yapıcı düşünce modeli stratejilere ait öntest skorları (Ort.=3.36, S.S.=.76) ile sontest skorları (Ort.=3.90, S.S.=.57) arasındaki fark, özdisiplin kişilik özelliği yüksek olan bireylerin ($N=37$) bu stratejilere ait

öntest skorları (Ort.=4.05, S.S.=.49) ile son test skorları (Ort.=4.15, S.S.=.45) arasındaki farktan daha büyüktür. Bu bulgulara ait grafiksel gösterim Şekil 3’de yer almaktadır. Sonuç olarak araştırmanın ikinci hipotezi de desteklenmiştir.



Şekil 3: Eğitim ve Özdisiplinin Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri Üzerinde Etkisi

5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmanın amacı, eğitim ve kişilik özelliklerinden özdisiplinin kendi kendine liderlik üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu doğrultuda çalışmada iki hipotez yer almıştır. Analiz sonuçları, eğitim öncesi ve eğitim sonrası kendi kendine liderlik skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, araştırmaya katılanların eğitim sonrası kendi kendine liderlik skorları araştırma öncesi skorlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve araştırmanın birinci hipotezini desteklemiştir. Tekrarlı ölçümlerde anova testi sonuçları, özdisiplin kişilik özelliğinin kendi kendine liderlik eğitimi üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir. Buna göre, özdisiplin kişilik özelliği düşük olan bireyler özdisiplin kişilik özelliği yüksek olan bireylerden daha fazla eğitim sonunda kendi kendine liderlik becerilerini geliştirdikleri bulunmuş ve araştırmanın ikinci hipotezi de desteklenmiştir. Elde edilen sonuçlar literatürde var olan çalışmalarla uyumludur (Cantor ve Zirkel, 1990; Frayne ve Latham, 1987; Houghton vd., 2014; Kirschenbaum, 1987; Stewart vd., 1996; Stewart vd., 2011; Williams vd., 1995).

Bu araştırmanın, kişilik ve kendi kendine liderlik ilişkisini araştıran sınırlı sayıda çalışmalar göz önüne alındığında hem kuramsal hem de pratik katkıları vardır. Kuramsal açıdan, özdisiplin kişilik özelliği ile kendi kendine liderlik ilişkisi Türk örnekleminde elde edilen veriyle doğrulanmıştır. Böylelikle, bu araştırmanın yerli literatürde bu ilişkiyi inceleyen ilk çalışma olması nedeniyle ilgili alana katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Pratik açıdan ise, bu araştırma örgütler için önemli çıkarımlar sunmaktadır. Kendi kendine liderlik gerek bireysel düzeyde gerekse takım (grup) düzeyinde olumlu sonuçlarla ilişkilidir. Örgütler, iş görenlerin kendi kendilerini yönetip, kendi kendilerine liderlik edebilecek şekilde olmalarını beklemektedir. Bu araştırma sonuçları, eğitimin bireylerin kendi kendine liderlik stratejilerini geliştirmede etkili olduğunu ve kişilik özelliklerinin bu eğitimde önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. Örgütlerin yönetim politikalarında

“insan kaynağı”nın etkin kullanımına yönelik bu sonuçlardan yararlanabileceği birinci husus, personel seçiminde kişilik özelliklerinin dikkate alınması gerekliliğidir. İkinci husus ise, eğitim programlarının bireylerin gelişimine olan katkısıdır.

Araştırmanın teorik ve uygulama alanında katkılarının yanı sıra, birtakım kısıtları da söz konusudur. Deneyssel araştırma tasarımları; ilk test ve son test uygulaması, deney ve kontrol gruplarının bulunması bakımından ön (ya da zayıf) deneyssel tasarım, gerçek (klasik) deneyssel tasarım ve yarı (quasi-experiment) deneyssel tasarım olarak ayrılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tek grup ön test-son test olarak tasarlanmış bu araştırmada, kontrol grubunun bulunmaması, elde edilen sonuçların içsel geçerliliğini güçleştirdiğinden araştırmanın temel kısıtı olarak görülmektedir. İleride yapılacak araştırmalarda, kontrol grubu kullanılarak elde edilecek sonuçların içsel geçerliliği daha yüksek hale getirilebilir.

Bu kısıtlara rağmen kendi kendine liderlik becerilerinin eğitimle geliştirilmesi söz konusu olabilmekte ve bu eğitimde kişilik özelliklerinin etkisi olduğu görülmektedir. Kendi kendine liderlik becerileri açısından, özdisipline sahip olmayan veya düşük olan bireylerin eğitimden daha çok faydalanacağı sonucuna varan bu araştırma, işletmelere, gerek personel seçiminde gerekse eğitimlerde yararlanabilecekleri kriterler açısından önemli sonuçlar sunmaktadır.

6. Kaynakça

- Andrasik, F. ve Heimberg, J. S. (1982). “Self Management Procedure”. Fredericson LW içinde. *Handbook of organizational behavior management*, New York, pp. 219-247.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barry, B., ve Stewart, G. L. (1997). “Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality”. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 62-78.
- Benet-Martinez, V. ve John, O. P. (1998). “Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, pp. 729-750.
- Cantor, N. ve Zirkel, S. (1990). “ Personality, cognition and purposive behavior”. *Handbook of personality içinde, Theory and Research*, New York.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory and NEO five-factor Inventory Professional Manuel*. Odessa.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2008). Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, 139-164.
- Fleishman, E. A. ve Mumford M. D. (1989). Individual attributes and training performance. IL Goldstein içinde, *Training and development in organizations*, pp. 183-255, San Francisco.
- Frayne, C. A. ve Geringer, J. M. (2000). “Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople”. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 361-372.
- Frayne, C. A. ve Latham, G. P. (1987). “Application of social-learning theory to employee self-management of attendance”. *Journal of Applied Psychology*, 72, pp. 387-392.
- Godat, L. M. ve Brigham, T. A. (1999). “The effect of a self-management training program on employees in a midsized organization”. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19, pp. 65-83.

- Goldberg, L.R. (1981). "Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons", *Review of Personality and Social Psychology*, 1.
- Houghton, J. D. ve Neck, C. P. (2002). "The Revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership". *Journal of Managerial Psychology*, 17, pp. 672-691.
- Houghton, J. D., Carnes, A. ve Ellison, C. N. (2014). "A Cross-Cultural Examination of SelfLeadership: Testing for Measurement Invariance Across Four Cultures". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), pp. 414-430.
- Humphrey, S. E., Hollenbeck, J. R., Meyer, C. J., ve Ilgen, D. R. (2007). "Trait configurations in self-managed teams: A conceptual examination of the use of seeding for maximizing and minimizing trait variance in teams". *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 885-892.
- Kirschenbaum, D. S. (1987). "Self-Regulatory Failure: A review with Clinical implications". *Clinical Psychology Review*, 7, pp. 77-104.
- Latham, G. P. ve Frayne, C. A. (1989). "Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and a replication". *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 411-416.
- Manz, C. C. (1986). "Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes". *Academy of Management Review*, 11(3), pp. 585-600.
- Manz, C. C. (1992). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. (1980). "Self- Management as a substitute for leadership: A social learning perspective". *Academy of Management Review*, 5, pp. 361-367.
- Neck, C. P. ve Houghton, J. D. (2006). "Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities". *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), pp. 270-295.
- Neck, C. P. ve Manz, C. C. (1996). "Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect". *Journal of Organizational Behavior*, 17, pp. 445-467.
- Steward, G. L., Carson, K. P. Ve Cardy, R. L. (1996). "The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self directed behavior in a service setting". *Personal Psychology*, 49, pp. 143-155.
- Stewart, G. L., Carson, K. P. ve Cardy, R. L. (1996). "The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting". *Personnel Psychology*, 49, pp. 143-164.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. ve Manz, C. C. (2011). "Self- Leadership: A multilevel review". *Journal of Management*, 37(1), pp. 185 - 222.
- Sumer, N., Lajunen, T., Ozkan, T. (2005). Big Five personality traits as the distal predictors of road accident involvement. In G. Underwood (Ed.), *Traffic and Transport Psychology* (pp. 215-227). Oxford: Elsevier.
- Tabak, A., Sığrı, Ü. ve Türköz, T. (2013). Öz Liderlik (Kendinin Liderliği) Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması, *Bilgi: Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:67, Sayı:13, 213-246.
- Williams, R. L., J. S. Verble, D. E. Price ve B. H. Layne. (1995). "Relationship of self management to personality types and indicates". *Journal of Personality Assessment*, 64(3), pp. 494-506.

ASKERİ LİDERLİK: KAVRAMLAŞTIRMA VE ASKERİ LİDERİN ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME DENEMESİ*

Nuri KÜNTER
Kara Harp Okulu
nurikunter@yahoo.com

Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ
Kara Harp Okulu
sgurbuz_99@yahoo.com

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, geçerli ve güvenilir bir askeri liderlik ölçeği geliştirmektir. Araştırma, ulusal güvenlikten sorumlu bir kamu kurumunda farklı yönetim kademelerinde çalışan liderlerin katılımıyla hem nitel hem de nicel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma, (1) madde havuzunun oluşturulması (n=48), (2) ölçeğin yapılandırılması (n=444) ve (3) ölçeğin değerlendirilmesi (n=840) aşamaları takip edilerek üç ayrı örneklemden elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde, askeri bağlamda liderin etkinliğini ölçebilecek üç boyut ve 33 maddeden oluşan, büyük ölçüde geçerli ve güvenilir özgün bir askeri liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen özgün “askeri liderlik” ölçeğinin, Türk yönetim organizasyon yazınında liderlik araştırmalarını konu alan gelecekteki araştırmalara, yazına ve uygulamaya katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Askeri Liderlik, Ölçek Geliştirme

1. Giriş

Liderlik, ihtiyaçların anlaşılması, üzerinde fikir birliği sağlanması ve etkili biçimde faaliyete geçilmesi için çalışanları etkileme süreci olup, aynı zamanda paylaşılan hedeflere ulaşmada, bireysel ve kolektif çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2002). Son 50 yıldır, örgütsel davranış alanının bir alt çalışma alanı olan liderlik konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında, çoğunlukla kâr amacı güden örgütlerdeki etkin liderlik davranışlarına ve popüler olan çeşitli liderlik yaklaşımlarına odaklanıldığı görülmektedir. Liderlik kavramı, doğası gereği askerlik kavramı ile çok sık yan yana gelmektedir. Ancak “askeri liderlik” kavramının ilgili yazında bazı kuramsal makalelere konu olmasına rağmen (Campbell, Hannah ve Matthews; 2010; Fallesen, Glaze ve Curnow, 2011) konunun net olarak kavramlaştırılmadığı ve “askeri liderlik” davranışlarını ölçebilen geçerli ve güvenilir bir ölçeğinin henüz geliştiril(e)mediği görülmektedir. Liderlik konusunda askeri bağlamda yapılan bilimsel araştırmalara referans alınan kuramsal çerçeve, genellikle askeri bağlam yerine işletme yönetimi gibi komşu alanlardan ödünç alınan ve çoğu zaman gerekli eleştirel süreçlerden geçirilmeyen kuram ve yaklaşımlara dayandırılmaktadır. Hiç şüphesiz ilgili alanda yaşanan bu transfer sorunu hem askeri alana yönelik problemlerin çözümünü zorlaştırmakta hem de askeri alana özgü bir düşünce ve araştırma geleneğinin oluşumunu geciktirmektedir.

Diğer yandan, yönetim ve örgüt araştırmalarında kültürel göreceliğe dikkat çeken araştırmalarla birlikte (House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004; Hofstede, 1980; Triandis, 1995), Kuzey Amerika kaynaklı yönetim model ve kavramların farklı kültürel bağlamlar için geçerliliği sorgulanması hız kazanmıştır. Çoğu akademik alanda olduğu gibi liderlik araştırmalarında da Kuzey ABD kökenli kuram ve modellerin egemenliği söz

konusudur. Ülkelerin değer, alışkanlık, işgörmek kültürü farklılık arz ettiği varsayımından hareketle emik bir yaklaşım esas alınarak liderliğe yönelik geliştirilecek özgün ölçüm araçları, ilgili yazına katkı sağlayacak bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim bu konuda Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiriler üzerinden yapılan bir araştırmada da yabancı yazında türeyen popüler kavram ve kuramların fazlaca benimsendiğine ve "devşirme anketler" sorunlarına dikkati çekilmiştir (Özen, 2002). Yukarıda açıklanan görüş ve değerlendirmelerden hareket ile bu araştırmanın temel amacı; "askeri liderlik" olgusunu bilimsel temelde kavramlaştırmak ve geçerliği ve güvenilirliği bulunan, Türk askeri kültürüne uygun özgün bir "askeri liderlik" ölçeği geliştirmektir.

Yapılan çalışma ile geliştirilen özgün "askeri liderlik" ölçeğinin, Türk yönetim organizasyon yazınında liderlik araştırmalarını konu alan gelecekteki araştırmalara, yazına ve uygulamaya fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Geliştirilen ölçeğin orduların personel temin, seçim, değerlendirme ve terfi sistemlerinde liderlik özelliklerinin dikkate alınmasında bir ölçüt olarak kullanılabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın emik bir yaklaşım ile kültürel değerler dikkate alınarak keşfedici nitelikte olmasının yönetim ve organizasyon alanında Türkiye bağlamına uygun özgün ölçek eksikliği sorununa (Acar, Gürbüz ve Sıgı, 2010; Erdemir, 2008; Özen, 2002) mütevazı da olsa bir katkı sağlayacağı beklenmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve ve Araştırma Soruları

Bu araştırmanın esasını teşkil eden liderlik konusunda, araştırmanın yapıldığı çerçeve içerisinde temel dayanaklarını liderlik yükleme teorisi, bilgi işleme teorisi ve örtük liderlik kuramı oluşturmaktadır. Calder (1977), liderlik yükleme teorisine takipçiler açısından bakmış ve astlar tarafından liderde gözlemledikleri kendi görüşlerine yakın davranışları nedeniyle liderlik özelliğinin yüklendiğini ortaya koymuştur. Bu teoriye göre, liderlik takipçilerin zihninde şekillenen bir olgudur ve liderin davranışları takipçilerin zihnindeki bu yapıya uyduğu sürece liderlik atfedilmektedir. Takipçilerin bakış açısından liderliğin atfedilmesini temel alan bilgi işleme teorisinde Lord ve Maher (1993)'e göre insan zihni tıpkı bilgisayarlar gibi verileri, olayları ve ona ilişkin sonuçları kodlayarak kategorik olarak depolar ve kaydeder. İhtiyacı olduğu dönemlerde ise adeta bir veri taraması yaparak bilgiyi göz önüne getirir. Bu sayede karşılaştığı durumlara ve sonuçlarına ilişkin kendi zihninde yorumlamada bulunarak karar verir ve davranışlarda bulunur. Örtük liderlik kuramına göre potansiyel liderler, özellikleri ve davranışları itibarıyla, diğerlerinin zihnindeki lider prototipiyle uyuştukları oranda lider olarak kategorize edilmekte (Epitropaki ve Martin, 2005: 660), bu sayede takip edilen bireye lider yükleme/atfı yapılmaktadır (Kenney, Blascovich ve Shaver, 1994: 411).

Bahsedilen bu üç teorinin ortak noktası, liderlik sürecinin incelenmesi ve liderliğin ortaya çıkmasında astların rolünü ön plana çıkarmasıdır. Takipçiler olmadan liderlerin de olmayacağı ifadesi bu teorilerin temelini teşkil etmektedir (Meindl, 1995: 331). Ayrıca bu araştırmanın başlangıç aşamasında yapılan yarı yapılandırılmış mülakat ile katılımcılara; "Sizce başarılı ve etkin bir liderde bulunması gereken özellikler nelerdir? Yaşadığınız kritik olaylarda liderlerin gösterdiği hangi olumlu/olumsuz liderlik davranışları sizi etkilemiştir?" şeklinde sorular sorulmuştur. Bu tarz sorular liderlik yükleme teorisinin, bilgi işleme teorisinin ve örtük liderlik kuramının temelini oluşturan astların zihinlerinde oluşturdukları lider modellerini anlatmalarına sebep olduğundan bu kuram ve teoriler araştırmanın dayandığı kuramlar olarak sunulmuştur.

Keşifsel nitelikteki sosyal bilim araştırmalarında araştırma sorunsalı ile ilgili henüz yeterli bilgi birikimi olmadığından dolayı hipotezler türetilmeyebilmektedir. Bu tür

araştırmalarda daha çok araştırma sorusu ile yola başlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu nedenle, aşağıda belirtilen ve aynı zamanda çalışmanın aşamaları ile de uyumlu olan araştırma soruları oluşturulmuştur.

1. Askerli liderlik nedir?
2. Askerli liderlik hangi boyutlardan oluşmaktadır?
3. Askeri liderliği ölçecek bir ölçüm aracında hangi maddeler yer almalıdır?
4. Geliştirilecek askeri liderlik ölçeğinin benzeşim geçerliliği nasıldır?
5. Geliştirilecek askeri liderlik ölçeğinin yordama geçerliliği nasıldır?

3. Yöntem, Bulgular ve Tartışma

Yazında ölçek geliştirme çalışmalarının aşamalarına yönelik farklı sıralamaların (DeVellis, 2003: 47) yapıldığı görülmekle birlikte Hinkin (1995)'in çalışması genel bir kabul olarak ele alınmaktadır. Hinkin (1995)'e göre ölçek geliştirme süreci (1) madde havuzu oluşturma, (2) ölçeğin yapılandırılması ve (3) ölçeğin değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Çalışmada bu aşamaların her biri ayrı ayrı ele alınarak yöntem ve bulgular birlikte sunulmuştur.

3.1. Madde Havuzunun Oluşturulması (Araştırma-1)

Bu aşama keşifsel bir yaklaşım ile araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturmak amacıyla yazın taraması yapılmasından (tümdengelim), belirlenen örneklem ile yarı yapılandırılmış mülakat uygulamasından (tümevarım), liderlik özellik/boyutlarının önem derecesinin belirlenmesinden ve ölçeğin ilk halini oluşturacak maddelerin yazımından oluşmaktadır. Nitel araştırmalarda genellikle olasılığa dayanmayan örnekleme tekniklerinin (kolayda, amaçlı vb.) tercih edildiği görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu sebeplerden ötürü araştırma evrenini temsil eden Ankara ilinde, ulusal güvenlikten sorumlu bir kamu kurumunda farklı yönetim kademelerinde çalışan liderlerden oluşan ve en az 5 yıllık mesleki tecrübesi bulunan 48 kişilik bir örneklem ile nitel araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak mülakat ve anket tekniği kullanılmıştır. Tümevarım yönteminin ve gömülü teorinin kullanıldığı yarı yapılandırılmış mülakatta katılımcılara askeri liderliğe ait boyut ve özelliklerin ortaya çıkarılabilmesi için aşağıdaki sorular sorulmuştur.

- (1) *Askeri ortamda başarılı ve etkili bir liderde bulunması gereken özellikler nelerdir?*
- (2) *Liderin birliği ve personeli tarafından benimsenmesi için ne tür bir tarzı ve yapısı olmalıdır?*
- (3) *Kuruma faydası açısından liderde hangi özelliklerin bulunması gereklidir?*
- (4) *Yaşadığınız kritik olaylarda liderlerin gösterdiği hangi olumlu veya olumsuz liderlik davranışları sizi etkilemiştir? Örnek bir olayı isim vermeden anlatınız.*
- (5) *Askeri ortamı tanımlayan ve diğer çalışma ortamlarından farklı kılan özellikler nelerdir?*

48 katılımcının verdiği cevaplardan toplam 643 adet ifade elde edilmiştir. Bu 643 ifadeden aynı anlama gelenler bir araya getirilerek kodlanmış ve 72 etkin liderlik özelliği elde edilmiştir. Elde edilen 72 özellikten katılımcılar tarafından ifade edilme sıklığı üç ve daha az olan dokuz özellik (açıklayıcı olma, düşmanı tanıma, şahsiyetlilik, yardımseverlik, hatadan dönebilme, birleştirici olma, hedef belirleme, risk alabilme, dayanıklılık) araştırma kapsamından çıkarılmış ve geriye madde havuzuna dâhil edilebilecek 63 özellik kalmıştır. Katılımcılar tarafından 15 kez ve daha üstünde sıklıkla ifade edilen özellikler meslek bilgisi, vizyonerlik, adillik, iletişim, astına hamilik etme, dürüstlük, örnek olma, empati yapabilmek, motive edicilik, astını yetiştirme ve esneklik olarak belirlenmiştir.

Liderlik özellikleri önem dereceleri, cevaplayıcılardan elde edilen verilerin ortalaması alınarak belirlenmiştir. Katılımcıların askeri liderde bulunması gereken özellikleri 7'li Likert tipi ölçeğe (1=askeri liderde bu özellik hiç bulunmamalı, 7=askeri liderde bu özellik tamamen bulunmalı) göre doldurduğu ankette kesme noktası olarak 5 ortalama puanı belirlenmiştir. 48 katılımcıdan alınan verilerin sonuçlarına göre ortalaması 5 puanın altında kalan beş adet özelliğin bulunduğu görülmüştür. Bu özellikler madde havuzu oluşturma safhasına dâhil edilmemiştir. Mülakatlardan elde edilen 63 özelliğe önem derecesi anketinde elde edilen farklı 4 özelliğin ilave edilmesiyle özellik sayısı 67 olmuştur. Sonrasında önem derecesi anketinde ortalaması beşten düşük olan 5 özelliğin 67 özellikten çıkarılmasıyla 62 özellik kalmıştır. Mülakat ve önem derecesi belirleme anketi sonuçlarına göre yukarıda yapılan işlemler sonrasında madde havuzunu toplam 62 özelliğin oluşturmaya karar verilmiştir. Bu sebeple 62 özelliğe yönelik madde yazılmıştır.

3.2. Ölçeğin Yapılandırılması (Araştırma-2)

Bu aşamada ölçeğin içerik (kapsam) geçerliğini değerlendirme kapsamında uzman görüşüne sunulması ve yapı geçerliği kapsamında pilot uygulama adımları ele alınmıştır. Askeri liderlik kavramını ölçmek üzere geliştirilen 62 maddeden oluşan ölçek içerik geçerliliği analizi kapsamında ilgili alanda çalışan 11 uzman tarafından değerlendirilmiştir. İçerik geçerliği kapsamında alanda çalışan 11 uzmandan ölçek maddelerini; (1) özellik-madde uyumu ve (2) açık-anlaşılabilirlik olmak üzere iki kriter gereğince değerlendirmesi istenmiştir. Uzman görüşünden elde edilen verilerin analizi sonucu içerik geçerliliği oranı 0,59'dan düşük olan 6 maddenin (Şeffaflık, itaat, prensip sahibi olma, cömert olma, nitelikli astlara sahip olma, güler yüzlülük) ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Uzman görüşü sonrası 6 maddenin çıkarılması ile pilot uygulama için elde edilen ölçek 56 maddeden oluşturulmuştur.

Uzman görüşünün alınması ile son şekli belirlenen askeri liderlik ölçeği pilot çalışmayı gerçekleştirmek üzere araştırmanın yapıldığı kurumun intranet sitesi üzerinden uygulanmıştır. Söz konusu intranet sisteminde yayınlanan askeri liderlik anketi gönüllülük esasına göre 516 katılımcı tarafından doldurulmuştur. Elektronik ortamda alınan veriler incelendiğinde, uygun doldurulmadığı değerlendirilen toplam 72 anketin çalışma kapsamı dışına bırakılmasına karar verilmiştir. Bu sebeple analizlere 444 anket dâhil edilmiştir. Pilot çalışma katılımcılarının % 98,4'ü (n=437) erkek iken sadece % 1,6'sının (n=7) kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların rütbelere göre dağılımlarının oransal olarak uygun olduğu ve en çok katılımın orta kademe yönetim kademesinde (n=148, %33,3) bulunan personel tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Araştırmada hizmet yılı ortalamasının (Ort.=18,63) yüksek olduğu görülmüştür. Ölçek Likert tipi 1 (Hiç Katılmıyorum)'den 7 (Tamamen Katılıyorum)'ye olacak şekilde hazırlanmıştır. Veriler IBM SPSS 20.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Veri temizleme işlemi sonrası temel bileşen yöntemi ve varimax döndürme tekniği ile açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Örneklem genişliğinin veri tabanına faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden KMO değerinin ,98 ve veri tabanından anlamlı sonuçlar çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranının 36206,877 ($p < .000$) olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre açımlayıcı faktör analizi işlemlerinin istatistiksel açıdan yorumlanabileceği belirlenmiştir (Tavşancıl, 2010).

Temel bileşenler analizi yapılırken herhangi bir boyut sayısı kısıtlamasına gidilmemiş ve yamaç-birikinti grafiği (scree plot) ile beraber değerlendirilerek öz değeri (eigenvalue) 1'in üzerinde çıkan boyutlar değerlendirme kapsamına alınmıştır. Analiz sonucunda 3 faktörlü yapı olduğu görülmüştür. Yapılan ilk incelemede bazı maddelerin birden fazla faktörde yüksek yük değeri aldığı görülmüştür. Gürbüz ve Şahin (2014:292)'e göre bir

maddenin çapraz yüklü (iki faktörde yüksek faktör yükü) olması için hem kabul düzeyinden fazla faktör yükü alması (,32) hem de iki faktörde sahip olduğu faktör yükleri arasında 0,1'den daha düşük fark olması gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında ölçeğin yapısını uygun hale getirmek üzere madde eleme işlemi gerçekleştirilmiştir. Madde eleme işlemi birer birer yapılarak analiz dışına bırakılmış, her defasında analiz tekrarlanarak sonuçlar yorumlanmıştır. Bu işlemlerin sonunda 10 madde elenerek ölçek 46 maddeye indirgenmiştir. Bu maddelerin elenmesine, faktör yüklerinin yanı sıra nitel çalışma olan mülakat sonuçları da dikkate alınarak karar verilmiştir. 25 madde birinci boyutta, 10 madde ikinci boyutta ve 11 madde üçüncü boyutta toplanmıştır. Boyutları oluşturan maddelerin incelenmesi sonucu birinci boyuta "asta yönelik ilgi", ikinci boyuta "işe yönelik ilgi" ve üçüncü boyuta "farkındalık" isimleri verilmiştir.

3.3. Ölçeğin Değerlendirilmesi (Araştırma-3)

Bu aşamada pilot çalışma sonrası elde edilen 46 maddelik askeri liderlik ölçeği, belirlenen esas örneklem üzerinde uygulanmış ve bir önceki aşamada elde edilen ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin değerlendirmeler kontrol edilerek tekrarlanmıştır. Araştırmanın yapıldığı kurumun intranet sisteminde yayınlanan nihai uygulama anketi, gönüllülük esasına göre 929 katılımcı tarafından doldurulmuştur. Uygun doldurulmayan 89 anket çalışma kapsamı dışına bırakılarak analizlere 840 anket dâhil edilmiştir. Katılımcılarının % 97'si (n=815) erkek, % 3'ü (n=7) kadındır. Araştırmada hizmet yılı ortalamasının (Ort.=18,2) yüksek olduğu görülmüştür. Çalışmaya katılanların yaş ortalaması 38,8'dir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. **Liderden Duyulan Tatmin Ölçeği:** Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Sun (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan iş tatmini ölçeğinin liderden tatmini ölçümleyen 4 maddesi yedili Likert şeklinde kullanılmıştır. Ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır ($X^2/SS=1,13$, RMSEA= ,013, CFI= 1, GFI= 1). Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,94'tür. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği:** Smith, Organ ve Near (1983) tarafından geliştirilen ve altı maddeden oluşan kısa formu, Şahin ve Gürbüz (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği yedili Likert şeklinde kullanılmıştır. Ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır ($X^2/SS=4,26$, RMSEA= ,062, CFI= 1, GFI= ,99). Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,78'dir. **İş Performansı Ölçeği:** Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılan dört maddelik iş performansı ölçeği yedili Likert şeklinde kullanılmıştır. Ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır ($X^2/SS=1,54$, RMSEA= ,025, CFI= 1, GFI= 1). Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,82'dir. **Dönüştürücü Liderlik Ölçeği:** Podsakoff (1990)'un geliştirdiği ve İşcan (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan 5 boyut 23 maddeden oluşan ölçek yedili Likert şeklinde kullanılmıştır. Birinci düzey çok faktörlü yapı doğrulanmıştır ($X^2/SS=4,88$, RMSEA= ,068, CFI= ,99, GFI= ,91). Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,97'dir. Verilerin analizinde IBM SPSS 20.0 ve LISREL 8.8 paket programları kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin alt boyutlarını belirlemek amacıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, değişkenler ve boyutlar arası ilişkileri saptamak için korelasyon analizi, yordama geçerliliğini tespit etmek için regresyon analizi ve ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarını belirlemeye yönelik olarak güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Pilot uygulama sonucu elde edilen 3 boyutlu yapı DFA ile doğrulanamadığından açıklayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Madde eleme işlemi birer birer yapılarak analiz dışına bırakılmış, her defasında analiz tekrarlanarak sonuçlar yorumlanmıştır. Bu işlemlerin sonunda 13 madde elenerek çalışma kapsamı dışına alınmıştır. Bu maddelerin elenmesine, faktör yüklerinin yanı sıra nitel çalışma olan mülakat sonuçları da dikkate

alınarak karar verilmiştir. Bu işlemlerden sonra yapılan analiz sonucu oluşan, 3 boyut ve 33 madde içeren ölçeğin faktör yapısına ilişkin bulgular Tablo-1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Askeri Liderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

Md Nu	Faktörler ve Maddeler			α	Açıklanan Varyans	Faktör Yüğü
	1'inci Faktör: Asta Yönelik İlgı					
3	Astlarına güvendiğini hissettirir.			0,98	% 38,8	,829
4	Kendisini karşısındakinin yerine koyarak empati yapar.					,813
2	Personelini sahiplenir ve hamilik eder.					,799
1	Kişisel ve mesleki konularda astlarını anlamaya gayret gösterir.					,790
12	İnsanları motive ederek başarma arzularını kuvvetlendirir.					,789
6	Esnek düşünce yapısına sahiptir.					,783
7	Her konuda adil davranır.					,769
9	Zor şartlarda icra edilen faaliyetlerde astlarının yanında yer alarak destek olur.					,767
13	Astına karşı babacan davranır.					,758
18	Kim olursa olsun insana değer verir.					,757
14	Görevin başarılması için astlarına güvenerek yetki devreder.					,749
15	Takım çalışmasına önem verir ve uygular.					,741
5	Astının bireysel özellik ve yeteneklerinin farkındadır.					,737
16	Tutum ve davranışları ile diğerlerine örnek olur.					,734
11	Her faaliyette dengeli ve tutarlı duruş sergiler.					,734
17	Güçlü bir gelecek vizyonu ortaya koyar.					,715
8	Güvenilirdir.					,708
21	Görevin başarılmasında birlik personelini aynı amaç etrafında örgütler.					,684
10	Astını yetiştirmeye zaman ayırır.					,536
	2'nci Faktör: Farkındalık			α	Açıklanan Varyans	Faktör Yüğü
38	Özgüveni yüksektir.			0,95	% 22,4	,749
37	Etrafında gelişen durumların farkındadır.					,744
39	Kaynaklara nasıl ulaşacağını ve kullanacağını bilir.					,734
43	Anlama ve kavrama yeteneği üst seviyededir.					,725
41	Hafızası kuvvetlidir.					,709
36	Yeni oluşacak ortam ve şartlara uyum sağlar.					,708
42	Yeni teknoloji ürünlerini kullanmaya yatkındır.					,687
45	İçinde bulunulan durumun şartlarına göre hareket eder.					,620
	3'üncü Faktör: İşe Yönelik İlgı			α	Açıklanan Varyans	Faktör Yüğü
29	Askerlik mesleğini sever.			0,96	% 18,7	,785
27	Çalışkandır.					,772
28	Sorunlar karşısında azimle mücadele eder.					,738
32	Disiplinlidir.					,731
33	Mesleğine ve değerlerine sadakatle bağlıdır.					,721
26	Mesleğine yönelik özverili ve fedakârdır.					,691
KMO	0,98	Açıklanan Toplam Varyans	% 79,9	Genel α		0,98

33 maddenin 19'unun birinci faktör altında, 8'inin ikinci faktör altında ve 6'sının üçüncü faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin "asta ilgi", "farkındalık" ve "işe ilgi" boyutlarından oluşan üç faktörlü modelini sınamak için DFA yapılmıştır. İlişkisiz (boş) model, tek faktörlü model, birinci düzey ve ikinci düzey çok faktörlü modellere ilişkin uyum iyiliği indeks değerleri hesaplanmış ve en uygun uyum iyiliği değerlerinin birinci düzey çok faktörlü modelde ($X^2/SS=3,87$, $RMSEA= ,059$, $CFI= ,99$, $GFI= ,88$) olduğu görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2011: 57).

Benzeşim geçerliliğinde aynı kavramsal yapıyı ölçen iki ölçeğe ait sonuçlar arasındaki korelasyon katsayısı değerlendirilmektedir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken husus paralel ölçeğin aynı kavramsal yapıyı ne derecede ölçtüğüne dair somut çıkarımların bulunmasıdır (Şencan, 2005: 767-780; Kline 2005). Çalışmanın bu askeri liderlik ölçeği ile dönüştürücü liderlik ölçeğinin aynı kavramsal yapıyı ölçtüğü varsayılmıştır. Şencan (2005: 768) paralel ölçek kullanımı ile yapılacak analiz sonucunda korelasyon katsayısının bazılarınca en az 0,70, bazılarınca ise en az 0,80 olarak kabul edildiğini aktarmıştır. Yapılan analiz sonucu, geliştirilen askeri liderlik ölçeği ile paralel form olarak kullanılan dönüştürücü liderlik ölçeğinin korelasyon katsayısının 0,94 ($p < 0,01$) olduğu görülmüştür. Yazında kabul gören 0,80 eşik değeri sağlanmış görülmekle beraber, korelasyonun yüksek düzeyde olması dikkat çekmektedir. Bunun sebebi olarak iki ölçeğin örneklem grubuna aynı anda ve ölçek maddelerinin karıştırılarak uygulanması gösterilebilir. Ölçeklerin aynı örneklem grubuna farklı zamanlarda uygulanması ile yüksek korelasyon değerinin daha makul ve kabul edilebilir düzeye inebileceği değerlendirilmiştir.

Yordama geçerliliği kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı, liderden duyulan tatmin ve astların performanslarından oluşan 3 değişkene ait ölçekler de askeri liderlik ölçeği ile birlikte uygulanmıştır. Bu değişkenlerin seçilmesinde liderlik kavramı ile yakından ilgili olmaları, yazında genel kabul görmüş ve iyi kurgulanmış ölçeklere sahip olmaları, örgütler açısından önemli çıktılar oluşturmaları ve yapılan liderlik çalışmalarında (Brown, 2002; Schmidt, 2008) yordanan değişken olarak belirlenmeleri dikkate alınmıştır. Askeri liderliğin boyutlarının, üç değişkeni yordama derecesi demografik değişkenler kontrol altına alınarak regresyon analizi yapılarak belirlenmiştir. Analiz sonuçları Tablo-2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Askeri Liderliğin, Liderden Duyulan Tatmin, ÖVD ve Performansı Yordama Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Yordayıcı	Liderden Duyulan Tatmin		ÖVD		Performans	
		β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1	Cinsiyet	,014	,043***	-,010	,019**	-,008	,007
	Eğt. Durumu	,063		-,015		-,012	
	Liderle Çalışma Süresi	,096		-,035		-,013	
	Yaş	,053		,055		,036	
2	Cinsiyet	-,016	,854***	-,015	,037***	-,014	,059***
	Eğt. Durumu	-,015		-,029		-,029	
	Liderle Çalışma Süresi	-,012		-,022		,005	
	Yaş	,023		,049		,031	
	Asta İlgi	,762***		,202**		,298***	
	Farkındalık	,081***		,033		-,008	
	İşe İlgi	,139***		-,043		-,055	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular askeri liderliğin, liderden duyulan tatminin güçlü ve anlamlı bir yordayıcısı olduğunu, $F(3, 831) = 905,342$; $p < 0,001$ ve toplam varyansın % 85,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Buna göre ölçekte belirtilen askeri liderlik düzeyinin yüksek olması astların, liderden duyulan tatmin düzeyini artıracığı tespit edilmiştir. Beta değerleri incelendiğinde bu etkinin en güçlü yordayıcısının asta yönelik ilgi boyutunda olduğu görülmüştür. Askeri liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının zayıf ancak anlamlı bir yordayıcısı olduğu, $F(3, 831) = 6,162$; $p < 0,001$ ve toplam varyansın % 3,7'sini açıkladığı görülmüştür. Liderin, askeri liderlik düzeyinin yüksek olması, astların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine sebep olabileceği ön görülmektedir. Beta değerleri incelendiğinde bu etkinin sadece asta yönelik ilgi boyutunda olduğu görülmüştür. Farkındalık ve işe yönelik ilgi boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı belirlenmiştir. Askeri liderliğin, astın performansının zayıf ancak anlamlı bir yordayıcısı olduğu, $F(3, 831) = 7,335$; $p < 0,001$ ve toplam varyansın % 5,9'unu açıkladığı görülmüştür. Liderin, askeri liderlik düzeyinin yüksek olması, astların performanslarının artmasına sebep olabileceği ön görülmektedir. Beta değerleri incelendiğinde bu etkinin sadece asta yönelik ilgi boyutunda olduğu görülmüştür. Farkındalık ve işe yönelik ilgi boyutlarının astların performansının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı belirlenmiştir. Askeri liderlik ölçeğinin ÖVD ve performansı sadece birinci boyutta ve düşük değerde yordamasının, ölçeğin yordama geçerliliğini zayıflattığı değerlendirilmektedir. Yordama geçerliliğinin dikkat çeken noktası her üç bağımlı değişkende de en yüksek etkinin, birinci boyut olan liderin asta yönelik ilgisinde oluşmasıdır. Bu sonuçlar araştırmanın nitel çalışma bölümünde belirtilen ve astların, liderin daha çok insani boyutu ile ilgili yapılara vurgu yapması ile tutarlılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre astların, liderin kendisine yakın davranması, değer vermesi ve hamilik etmesi ile liderden daha çok tatmin duyacağı, örgütün faydasına olacak fazladan davranışlar sergileyeceği ve performansını artıracığı değerlendirilmektedir.

4. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışmada üç aşamadan oluşan ölçek geliştirme süreci izlenerek 3 boyut (asta yönelik ilgi, farkındalık ve işe yönelik ilgi) ve 33 maddeden oluşan askeri liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin asta yönelik ilgi boyutunda 19 maddenin, farkındalık boyutunda 8 maddenin ve işe yönelik ilgi boyutunda 6 maddenin bulunduğu görülmüştür. Ölçeğin boyutları sırasıyla varyansın % 38,8; % 22,4 ve % 18,7'si olmak üzere toplamda % 79,9'unu açıklamış ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,98'dir. DFA sonucunda birinci düzey çok faktörlü modelin en iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir. Geliştirilen ölçeğin benzeşim ve yordama geçerliliklerinin büyük ölçüde sağlandığı görülmüştür. Bu bulgular ile askeri liderliğin hangi boyut ve özelliklerden oluştuğuna, benzeşim ve yordama geçerliliklerinin ne derecede gerçekleştiğine dair araştırma sorularına cevap verilmiştir. Askeri liderlik nedir? sorusunun cevabı diğer araştırma sorularının cevaplarını bulması ile şekillenmiştir. Buna göre askeri liderliği tanımlarken, geliştirilen ölçekte oluşan 3 boyutun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Tüm bu bulgulardan hareketle üç boyut beraber değerlendirildiğinde **askeri liderlik, "askeri ortamda kişisel farkındalık, görevine ve astına gösterdiği ilgi ile maiyetini etkileme ve onları belirli bir amaç etrafında toplayabilme süreci"** şeklinde tanımlanabilir.

Sonuç olarak bu çalışmada Kara Kuvvetleri Komutanlığı askeri bağlamında etkin olan liderlik özellikleri büyük oranda belirlenmiştir. Askeri liderin etkinliğini ölçmede güvenilir ve büyük ölçüde geçerli bir ölçme aracı olduğu saptanan askeri liderlik ölçeğinin,

personel temin, seçim, eğitim, değerlendirme ve terfii uygulamalarında kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Araştırma kapsamında bulunan bütün değişkenlerden toplanan verilerin bireylerin kendi beyanlarına dayalı olması (self-report), sosyal beğenilirlik ve ortak yöntem varyansının ortaya çıkması açısından önemli bir sınırlılıktır. Katz (1974)'ın yönetim becerileri tipolojisinde yöneticilerin teknik, beşeri ve kavramsal becerilere sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Ancak yöneticinin seviyesi arttıkça teknik becerinin azalması, kavramsal becerinin artması gerektiği gösterilmiştir. Buradan hareketle askeri liderlerin de bulunduğu pozisyonlara göre liderlik özelliklerinde birtakım farklılıklar oluşabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple yapılacak sonraki araştırmalarda alt, orta ve üst seviye liderlerin özelliklerini ayrı ayrı belirlemeye yönelik çalışmaların faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda, ölçeğin geçerliliği noktasında ilave çalışmalar yapılması ve ölçeğin farklı bağlamlarda test edilmesi yararlı olacaktır.

5. Kaynakça

- Acar, A.C., Gürbüz, S. ve Sığı, Ü. (2010), Akademisyenlerin yönetim ve organizasyon kongresine ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 635-647, 20-22 Mayıs, Adana.
- Calder, J. B. (1977), "An Attribution Theory of Leadership", B. M. Staw ve G.R. Salancik (Ed), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, IL: St. Clair Pres, 177-204.
- Campbell, D.J., Hannah, S.T. ve Matthews, M. D. (2010), "Leadership in Military and Other Dangerous Contexts: Introduction to the Special Topic Issue", *Military Psychology*, 22(Suppl 1), 1-14.
- Devellis, R.F. (2003), *Scale Development Theory and Applications* (2. Baskı), Thousand Oaks, Sage Publications, Kaliforniya.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005), "From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-767.
- Erdemir, E. (2008), Yönetim ve Örgüt Araştırmalarında Ölçek Kullanımı: Yönetim Organizasyon Kongre Bildirileri Örneği, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Bildiriler Kitabı, 397-403.
- Fallesen, J., Glaze, H.K. ve Curnow, C.K. (2011), "A Selective Review of Leadership Studies in the U.S. Army", *Military Psychology*, 23, 462-478.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Hinkin, T. R. (1995), "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", *Journal of Management*, 21, 5, 967-988.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. ve Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, Sage Publications.
- İşcan, Ö. F. (2002), *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katz, L. R. (1974), "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, 90-102.
- Kenney R.A., J. Blascovich ve P.R. Shaver (1994), "Implicit Leadership Theories: Prototypes for New Leaders", *Basic and Applied Social Psychology*, 15(4), 409-437.

- Kline, B.R. (2005), "Principles and Practice of Structural Equation Modeling", NY: Guilford Publications, Inc.
- Lord, R.G. ve K.J. Maher. (1993), "Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance", New York, Routledge.
- Meindl, R. J. (1995), "The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach", *Leadership Quarterly*, 6(3), 329- 341.
- Meydan, C.H. ve H. Şeşen.(2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Özen, Ş. (2002), "Türkiye'deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleşmiş Görgülcülük Sorunu", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 187-213.
- Podsakoff, M. P. (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors". *Leadership Quarterly*. 1(2), 107-142,
- Schmidt, A.A. (2008) "Development and Validation of the Toxic Leadership Scale", Unpublished Ph. D. Thesis.
- Sigler, T.H. ve C. M. Pearson.(2000), "Creating An Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Smith, C.A., D.W. Organ ve J.P. Near. (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68, 4, 653-663.
- Spector, E. P. (1985), "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Sun, Ö. (2002), *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Şencan, H. (2005), *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Tavşancıl, E. (2006), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi (3. Baskı)*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Triandis, H. C. (1995), *Individualism and Collectivism*, Boulder, CO: Westview Press.
- Yukl, G. (2002), *Leadership in organizations. (5.Basım)*, New Jersey, Prentice Hall.

FEMİNER VE MASKÜLEN DAĞITIK LİDERLİK ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL REZİLYANS

Yrd. Doç. Dr. Dilek YILMAZ BÖREKÇİ
İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü
34320 Avcılar/ İstanbul TÜRKİYE
Tel.: 0 212 473 70 70
E-mail: dborekci@istanbul.edu.tr

ÖZET

Rekabetçi ve türbülans şartlarındaki iş ortamı organizasyonların rezilyans (yine/ yenilenme) göstererek krizlerden sağ çıkmasını ve tehditleri fırsatlara dönüştürmesini gerektirmektedir. Krizler organizasyonların ilişkilerini ve operasyonlarını etkileyebildiğinden hem ilişkisel hem de operasyonel rezilyansın sağlanması gerekmektedir. Bu çalışmada, ilişki odaklı yaklaşımları nedeniyle feminen liderliğin ilişkisel rezilyansa ve performans odaklı yaklaşımları nedeniyle maskülen liderliğin operasyonel rezilyansa pozitif etki yapacakları ve dağıtık liderlik ile birlikte uygulanmalarıyla da örgütsel rezilyansa pozitif etkileri olacağı önermeleri kavramsal bir model ile sunulmaktadır.

Anahtar sözcükler: Feminen/ maskülen liderlik, ilişkisel/ operasyonel rezilyans, örgütsel rezilyans

1 Giriş

Günümüzün değişken iş ortamı, organizasyonların birbiriyle bağlantılı ağlarında sağ kalımı ve sürdürülebilirliği hedeflemelerini gerektirmektedir. Diğer bir ifadeyle, dinamik ve aleyhte olan durumlar organizasyonların ağlarındaki mevcut ve potansiyel fırsatları kullanarak rezilyans göstermelerini zorunlu kılmaktadır. Önceki çalışmalar bağlantılı bir dünyada herhangi bir organizasyonun bağımsız olarak sağ kalım ve sürdürülebilirliğinin mümkün olmayacağını göstermektedir (Bhamra vd., 2011). Bu bağlamda örgütsel rezilyans organizasyon içi ve organizasyonlar arası yıkım olasılıklarına karşı işlemektedir. Bu yıkımlar hem operasyonlarda hem de ilişkilerde olabileceğinden, örgütsel rezilyans ilişkisel ve operasyonel rezilyans ile yakından ilişkilidir.

Organizasyonel ve organizasyonlar arası ilişkilerin sağ kalım ve sürdürülebilirliği ilişkisel rezilyansı temsil ederken, organizasyonel ve organizasyonlar arası operasyonların sağ kalımı ve sürdürülebilirliği ise operasyonel rezilyansı göstermektedir. Türbülans şartları organizasyonel ve organizasyonlar arası operasyonları aksatabileceği gibi organizasyonel bireylerin ve organizasyonların birbirleriyle ilişki kurma yollarına da zarar verebilir. Üstelik ilişkisel zararlar türbülans şartları geçtikten ve operasyonel meseleler halledildikten sonra da devam edebilir (Kahn vd., 2013). Eğer krizler operasyonel çözümler üzerinden anlaşılıp organizasyonel ağlardaki ilişkiler zarar görmüş halde bırakılırsa, krizler gerçek anlamda çözülmeyp süregidecek fonksiyonel davranış bozukluklarına, organizasyonel kırılabilirliklere ve uzun-vadeli performans problemlerine yol açabilir (Kahn vd., 2013).

Organizasyon üyelerinin ve iş ortaklarının birbirleriyle etkileşimleri ve ilişkileri işlerin nasıl yapıldığını, yani, üyelerin, iş ortaklarının ve ilgili takımların bilgileri nasıl koordine ettiklerini, paylaştıklarını ve görevleri nasıl yerine getirdiklerini etkilediğinden (Bechky, 2006); bu üyelerin ve iş ortaklarının ilişkilerinin tüm sistemin sağ kalım ve sürdürülebilirliğine katkı ve iyileştirme yapması beklenebilir. Tehditkar şartlara rağmen organizasyon içi ve organizasyonlar arası ilişkilerin güven, sadakat ve çatışma yönetimi gibi unsurlar aracılığıyla devam ettirilmesi bu ilişkilerin sağ kalımına hizmet eder. Öte taraftan, organizasyon içi ve organizasyonlar arası ilişkilerden uyumcu ya da yaratıcı öğrenme yaşayarak ilişkileri gerektiği şekilde değiştirme bu ilişkilerin sürdürülebilirliğine hizmet eder.

Feminen ve maskülen liderler ilişki ve performansa verdikleri önem bazında ayrıştıklarından (Cook ve Rothwell, 2000; Jonsen vd., 2010), bu liderlerin ilişkisel ve operasyonel rezilyansa katkılarının da farklılaşmasını beklemek doğaldır. Feminen liderler performanstan daha fazla ilişkilerin yaşatılmasını önemsendiğinden ilişkisel rezilyansa katkıları operasyonel rezilyansa katkılarına göre daha olumlu seviyelerde olabilir. Maskülen liderler ise ilişkilerden ziyade performansı ön plana çıkardığından operasyonel rezilyansa katkıları ilişkisel rezilyansa katkılarından daha üst seviyelerde olabilir.

Araştırmanın kavramsal modeli feminen/ maskülen liderlik ve örgütsel rezilyans alanlardaki literatürden yararlanıp entegre edilerek oluşturulmuştur. Bu çalışmada amacımız feminen ve maskülen liderlerin ilişkisel ve operasyonel rezilyansa etkilerinin, dolayısıyla da örgütsel rezilyansa etkilerinin, farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir. Bu bağlamda da feminen/ maskülen dağıtık liderliğin değerlendirmesini yapmak hedeflenmektedir.

Çalışmada ilk olarak, feminen/ maskülen dağıtık liderlik ve bu durumun ilişkisel/ operasyonel rezilyans üzerinden örgütsel rezilyansa etkisini gösterir bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçeveyi kullanarak, feminen liderliğin ilişkisel rezilyansa ve maskülen liderliğin operasyonel rezilyansa nasıl etki edeceği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada geliştirilen kavramsal model ile örgütsel rezilyansa feminen/ maskülen dağıtık liderlik perspektifi getirilmektedir. Ayrıca çalışmada, feminen/ maskülen liderliğin ilişkisel ve operasyonel rezilyans boyutları üzerinden örgütsel rezilyansa etkisi irdelenmektedir. Bildiride son olarak; feminen/ maskülen dağıtık liderlik ve ilişkisel/ operasyonel/ örgütsel rezilyans üzerine gelecek araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

2. Feminen/ Maskülen Dağıtık Liderlik ve Örgütsel Rezilyans

Beklenmedik durumlar, krizler ve aleyhte koşulların üstesinden gelme yeteneği rezilyans olarak adlandırılır (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Yakın dönemli örgütsel rezilyans araştırmaları, dış kaynaklı sıkıntılar durumunda yeniden büyüme; beklenmedik durumlar karşısında esneklik; uyum yeteneği; sürekli öğrenme ve organizasyonel kaynakları etkin kullanarak kriz durumlarını deneyim kazandıran bir fırsata dönüştürmek gibi belirli ortak yönleri vurgulamaktadır (Ponomarov ve Holcomb, 2009; Sutcliffe ve Vogus, 2003; Yılmaz-Borekci, Iseri-Say, Kabasakal, ve Rofcanin, basım aşamasında; Legnick-Hall ve Beck, 2009).

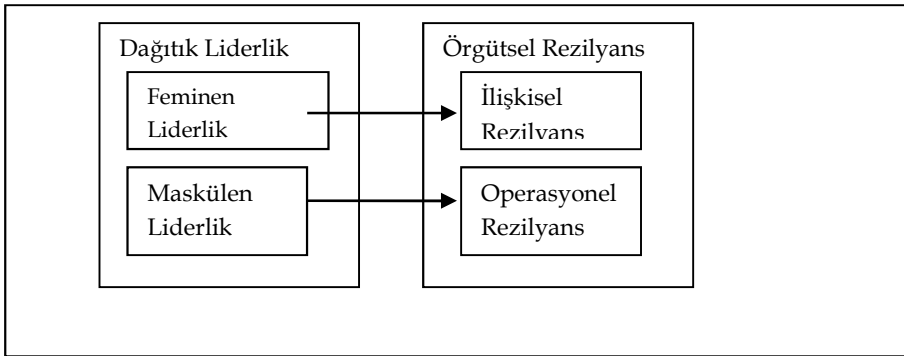
Kahn ve çalışma arkadaşları (2013) mevcut kriz yönetimi yaklaşımlarını krizlerin operasyonel çözümlenmesine odaklanıp ilişkisel hususları ihmal etmekle eleştirmektedir. Benzer şekilde, rezilyans çalışmalarının çoğunda örgütsel rezilyans arayışında operasyonel rezilyans konularına yoğunlaşıp ilişkisel rezilyansa dikkat edilmemiştir. Sadece nadir sayıda çalışma (Kahn vd., 2013; Ponomarov, 2009) ilişkisel rezilyans üzerinedir. Kahn ve çalışma arkadaşları (2013) konuyu organizasyon içi ilişkisel dinamikler üzerinden analiz etmektedir. Öte taraftan, Ponomarov (2009) konuyu organizasyonlar arası seviyede fakat sağ kalım ve sürdürülebilirlik boyutları ayrımı yapmadan sağ kalım odaklı olarak ele

almıştır. Bu iki çalışma da örgütsel rezilyansın ilişkisel ve operasyonel boyutlarıyla ele alınması anlayışına katkı yapmıştır.

Feminen liderlik dinleme, nabız tutma, öykü paylaşma ve yansıtma gibi nitelikleriyle (Funke vd., 2002) ve kişilerarası hassasiyetleriyle (Eagley ve Johnson, 1990) ilişkisel anlamda maskülen liderlikten farklılaşmaktadır. Organizasyon içi ve organizasyon dışı görüşlerin değerlendirilebilmesi bağlamında ilişkilerin yönetimi önem kazandığından feminen liderlik ilişkisel artılarıyla öne çıkmaktadır (Doscher ve Normor, 2006). Öte taraftan, maskülen liderlik iş odaklılığıyla (Johsen vd., 2010), performansı teşvik edilişyle ve somut üretime yönlendirmesiyle (Eagley ve Johnson, 1990) operasyonel anlamda feminen liderlikten farklılaşmaktadır. Organizasyon içi ve organizasyonlar arası işlerin sürdürülmesinde ve sonuca vardırılmasında performans yönetimi önem kazandığından maskülen liderlik operasyonel artılarıyla öne çıkmaktadır

Feminen ve maskülen liderlerin ilişki ve performansa verdikleri önemin farklılığından yola çıkarak, bu liderlerin ilişkisel ve operasyonel rezilyansa katkılarının da farklılaşması beklenebilir. Sadece feminen liderin varlığında performanstan daha fazla ilişkilerin yaşatılması önemseneyeceğinden, bu liderlikten operasyonel rezilyanstan daha fazla ilişkisel rezilyans yararlanacaktır. Sadece maskülen liderin varlığında ise ilişkilerden daha fazla performans ön plana çıktığından, bu liderliğin operasyonel rezilyansa katkıları ilişkisel rezilyansa katkılarından daha üst seviyelerde olabilecektir. Örgütsel rezilyans ilişkisel ve operasyonel rezilyans ile mümkün olduğundan feminen ve maskülen dağıtık liderlik ile bu amacı gerçekleştirmek mümkün olabilecektir.

Bu bağlamda, çalışmada geliştirilen kavramsal model Şekil 1’de gösterilmektedir. Kısaca, model feminen ve maskülen dağıtık liderlik ile ilişkisel ve operasyonel rezilyans boyutlarında örgütsel rezilyansın elde edileceğini ifade etmektedir.



Şekil 1: Maskülen/ Feminen Dağıtık Liderlik Aracılığıyla Örgütsel Rezilyans

2.1. Feminen Liderlik ve İlişkisel Rezilyans

2.1.1. Feminen Liderlik

Bağlı, ilgi gösteren, ilişkisel, duyarlı ve özverili liderlik yaklaşımları feminen olarak değerlendirilmektedir (Stanford, Oates ve Flores, 1995). Feminen liderlik ilişki yönetimi, çoklu iş yapabilme (multi-tasking), ayrıntıları görme, dinleme, diyalog, sosyal ve duygusal farkındalık, paradoksları algılama, kişilerarası bağlantılar, yol gösterme, grup çalışması boyutlarıyla maskülen liderlikten ayrışmaktadır (Cook ve Rothwell, 2000). Ayrıca farklı görüşlerin bir arada yaşayabileceği çoğulcu ortamlarda; tarafları üretken, barışçı ve başarılı olarak bir araya getirebilmek için gerekli olan dinleme, nabız tutma, hikaye paylaşma,

sezme ve yansıtma feminen nitelikler olarak değerlendirilmektedir (Funke, Pankake ve Schroth, 2002; Doscher ve Normore, 2006). Feminen liderlikte güç yaratımı, ilgili tarafların olası en geniş yetenek setine erişecek şekilde güçlendirilmelerine engelleri kaldırmayı içermektedir (Doscher ve Normore, 2006). Araştırmalar feminen liderliği ortaklaşa kullanım, yetiştirme ve insan-odaklılıkla ilişkilendirmektedirler (Jonsen vd., 2010). Feminen iletişim stili anlayışları teşvik edici ve işbirlikçi takım çalışması yaratıcı olarak değerlendirilmektedir (Weiss ve Fisher, 1998).

2.1.2 İlişkisel Rezilyans

Değişen iş ortamı ve günümüz rekabetini tanımlayan dinamizm, güncel araştırmaların organizasyonların ötesine daha karmaşık ve birbiriyle bağlantılı ağlardaki ilişkilere de yönelmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İnsanın yaşamını sürdürmesi için hava ve su kadar temel olarak nitelenen yakın ilişkiler (Hendrick ve Hendrick, 2000) gibi organizasyon içi ve dışı ilişkiler de organizasyonların sağ kalım ve sürdürülebilirlikleri, yani örgütsel rezilyansları, için çok önemlidir. Organizasyon üyeleri ve iş ortakları ilişkileri aracılığıyla sadece problemleri çözmek için değil ayrıca kendileriyle, işleriyle ve ortamla ilgili düşünme şekillerini güçlendirmek için bir araya gelebilirler (Kahn, 1998). Stres şartları organizasyon içi ve organizasyonlar arası taraflara farklı yöntemlerle bir araya gelme fırsatlarını getirebilir (Dutton vd., 2006).

Organizasyon içi ve organizasyonlar arası al-ver ilişkisi karşılıklı güven, bağlılık ve kaynak değişimi üzerine inşa edilir (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu alışveriş ilişkileri içindeki taraflar fayda ve fırsat algılarına göre alışveriş motiflerini modifiye ederler. Taraflar değer verdikleri ve ihtiyaç duydukları kaynakları değiş tokuş etme, sahip olma ve devamlılığını sağlama arayışındadırlar (Blau, 1964). Bu kaynakların doğası tamamen somuttan (örneğin, finansal teşvikler, ekonomik faydalar) tamamen soyuta (örneğin, karşılıklı bağlılık, güven) değişir ve ilişkilerde kaynak alışverişinin değişik kombinasyonları gözlenir. Daha önemlisi, taraflar beklenmedik koşullar durumunda değerli kaynaklarını muhafaza etme eğiliminde olurlar (Hobfoll, Johnson, Ennis, ve Jackson, 2003). Riskleri absorbe etme ve yenme vurgulu rezilyans bağlamında ilişkisel motiflerle belirginleşen alışverişler özel önem arz etmektedir. Bir organizasyonun organizasyon içi veya dışı ilişkilerini tehditkar koşullara karşın çatışma yönetimi, güven ve sadakat benzeri ilişkisel dinamiklerle devam ettirmesi bu ilişkilerin sağ kalımını etkilemektedir (Ponomarov, 2009).

Güven bir ilişkinin önemli öğelerindendir. Ponomarov (2009) alıcı-tedarikçi rezilyansının ilişkisel öncülleri olarak karşılıklı güven davranışlarına (belirsizlikler durumunda yaralanabilir olmayı kabul istekliliğini yansıtan karşılıklı hareketlere) yoğunlaşmakta ve karşılıklı güven davranışlarının alıcı-tedarikçi rezilyansının ilişkisel kaynağı olarak görülebileceğini önermektedir. Tarafların karşılıklı hareketlerinde yaralanabilir olmayı kabullenmeleri ilişkilerinin terslikler karşısında sağ kalımını sağlamaktadır. Bu sağ kalım da gerekli kaynakları ve yetenekleri muhafaza ederek organizasyonun da sağ kalımını sağlamaktadır.

Uzun dönemli ilişki yönelimi iş ortaklarının ilişkilerini gelecekte devam ettirme yönündeki karşılıklı eğilimlerini temsil etmektedir (Ganesan, 1994). Ponomarov (2009) uzun dönem yöneliminin güvenin ilişkisel rezilyansa etkisine pozitif aracılık ettiğini önermektedir. Eğer iş ortakları ortak kadere inanırlarsa bu inanç doğrultusunda davranırlar. Böylelikle de ilişkileri sağ kalır. Bu sağ kalım da gerekli kaynakları ve yetenekleri muhafaza ederek organizasyonun da sağ kalımını sağlamaktadır.

İlişki özelinde yatırımlar (Kohtamaki, 2012) organizasyonların bağımlılıklarını ve ikili kapasitelerini artırarak organizasyonların ilişkilerinin ömrünü de uzatırlar. Böylelikle,

ilişkileri sağ kalır. Bu sağ kalım da gerekli kaynakları ve yetenekleri muhafaza ederek organizasyonun da sağ kalımını sağlamaktadır.

İlişki içindeki taraflar birbirlerinden öğrenebilirler (Kohtamki, 2012). Krizlere maruz kaldıklarında da deneyimlerini paylaşarak öğrenmeye devam ederler. İlişkiden uyumcu (istifade) ya da yaratıcı (araştırma) öğrenme organizasyonların ilişkilerinin sürdürülebilirliğini etkiler. İş ortaklarının etkileşimleri üzerinden istifade edici öğrenme maliyet azaltma, verimlilik ve kalite iyileştirmeyi içerirken araştırmacı öğrenme yeni ürün/ pazar fırsatları veya inovasyonları içerir (Kohtamki, 2012).

Çeşitlilik, yeni bağlantılar oluşturma, ilişkiye yeni tarafları dahil etme, yeni işbirliği ya da rekabetçi işbirliği grupları oluşturma (Yılmaz Borekci, Rofcanin ve Gurbuz, 2014) uyumcu ve yaratıcı öğrenme ile ilişkilerin sürdürülebilirliğini artırmaktadır. Yeni yetenekler ve kaynakların kullanımı ile de örgütsel rezilyansın artışı söz konusu olmaktadır (Yılmaz Borekci, Rofcanin ve Gurbuz, 2014).

Feminen liderlerin kriz durumlarında işbirliğini artırıcı davranışları (Appelbaum vd., 2013; Sheaffer, 2011), çeşitli tarafların çok sesliliğini önemseyip çoklu-iş yapıcı (multi-tasker) oluşlarıyla başarılı, üretken ve barışçıl düzenlemeleri besleyebilmeleri ve ilgili tarafların olası en geniş yetenek setine erişecek şekilde güçlendirilmeleri anlayışları (Doscher ve Normore, 2006) bu liderlerin ilişkileri devam ettirip dönüştürebilmelerini, yani ilişkisel rezilyansı, olanaklı kılacaktır.

Önerme 1: *Feminen liderlik ilişkisel rezilyansa olumlu katkı sağlar.*

2.2. Maskülen Liderlik ve Operasyonel Rezilyans

2.2.1. Maskülen Liderlik

Maskülen liderlik rekabetçilik, risk alma, yenilikçilik, vizyon, soğukkanlılık, hedeflere yönelme, meydan okuma, en iyi olmaya çalışma, yapı kurma ve tek başlığa yüksek odaklanma boyutlarıyla feminen liderlikten ayrılmaktadır (Cook ve Rothwell, 2000). Eagly ve Johnson (1990) maskülen liderlerin kazanmaya endeksli yarışçı tarzlarının, performansı teşviğe ve somut üretime doğru yönlendirmeye odaklı oluşlarının altını çizmektedir. Diekman ve Eagly (2000) maskülen eylemlilik davranışını (agentic behavior) hırs, iddialı olma, kontrol, bağımsızlık ve başkalarını idare etme dürtüsüyle açıklamaktadır. Maskülen liderlik aracılık, eylemlilik ve iş-odaklılıkla ilişkilendirilmektedir (Jonsen vd., 2010).

2.2.2. Operasyonel Rezilyans

Organizasyonel çevre giderek daha fazla karmaşık, belirsiz ve kestirilemez olurken, çevrenin organizasyonun operasyonlarını nasıl etkileyeceğini belirlemek ve tahmin etmek daha da güçleşmektedir. Organizasyonel ağlar hızlı değişime maruz kalırken, operasyonel rezilyans çalışmaları neden bazı organizasyonların operasyonlarını engelleyici durumların üstesinden gelebilip sürdürülebilirlik başarısını gösterebildiklerine ilişkin anlayışımızı artırmaktadır (Wanberg, Glomb, Song, ve Sorenson, 2005).

Allen (2011), operasyonel rezilyansı, bir organizasyonun operasyonel stres ve aksaklıkların varlığında misyonunu gerçekleştirmeye devam edebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Beklenmedik, stresli ve aksi durumlara karşı operasyonel geri dönebilme ve yeniden yaratma yeteneği operasyonel rezilyansı ifade etmektedir (Armenakis ve Harris, 2009; Beck vd., 2008). Ponomarov (2009, s.325) operasyonel rezilyansı “alıcı ve tedarikçiler arasındaki süreçlerin ve operasyonların sürekliliği ile ilgili” olarak tanımlamaktadır. Aksaklıklara rağmen ürün ve hizmet sunumunu devam ettirerek operasyonel rezilyansa sahip olabilmek; kritik organizasyonel aktiviteler ile süreçlerin sürekliliğini ve bunun için gerekli insan, makine, bilgi, teknoloji ve fabrika gibi varlıkların devamlılığını gerektirmektedir (Allen, 2011).

Operasyonel rezilyans istenen üretim ve servis hedeflerinin tutturulması ve performans ölçümü ile ilgili olmaktadır (Allen, 2011). Bu bağlamda sonuç ve performans odaklılık önemli liderlik özellikleri olarak değerlendirilebilir. Organizasyon içi ve organizasyonlar arası operasyonların devamlılığında, sonuca vardırılmasında ve iyileştirilmesinde, yani operasyonel rezilyansın sağlanmasında, sonuç almaya çalışma, somut üretim ve iş odaklılık ile performans takibi özellikleriyle maskülen liderlik öne çıkmaktadır.

Önerme 2: *Maskülen liderlik operasyonel rezilyansa olumlu katkı sağlar.*

Yalnız feminen liderin varlığında ilişkilerin yaşatılması ve geliştirilmesi performanstan daha fazla önemseneyeceğinden, bu liderlik operasyonel rezilyanstan daha fazla ilişkisel rezilyansı etkileyecektir. Diğer taraftan, yalnız maskülen liderin varlığında ise performans ilişkilerden daha fazla ön plana çıkacağından, bu liderliğin operasyonel rezilyansa katkıları ilişkisel rezilyansa katkılarından daha fazla olabilecektir. İlişkisel ve operasyonel rezilyans birlikte örgütsel rezilyansı getireceğinden feminen ve maskülen dağıtık liderlik ile bu amacı gerçekleştirmek mümkün olabilecektir.

Önerme 3: *Feminen ve maskülen dağıtık liderlik ilişkisel ve operasyonel rezilyansa olumlu etkileri dolayısıyla örgütsel rezilyansa olumlu katkı sağlar.*

3. Tartışma

Bu çalışmada, örgütsel rezilyans kavramına feminen/ maskülen dağıtık liderlik perspektifi getirilmektedir. Araştırmada, feminen/ maskülen dağıtık liderlik yaklaşımının giderek kompleksleşen iş ortamında örgütsel rezilyansı sağlayıcılığının değerlendirmesi yapılmaktadır.

Feminen/ maskülen dağıtık liderliğin ilişkisel/ operasyonel rezilyans üzerinden örgütsel rezilyansa etkisini araştırarak, bu çalışma liderlik ve rezilyans araştırmalarına üç şekilde katkıda bulunmaktadır. İlk olarak, örgütsel rezilyans çalışmalarına feminen/ maskülen liderlik perspektifi getirilmiştir. İkinci olarak da, feminen liderliğin ilişkisel rezilyansa ve maskülen liderliğin operasyonel rezilyansa etkisi incelenmiştir. Üçüncü olarak da feminen ve maskülen dağıtık liderlik uygulamasının ilişkisel ve operasyonel rezilyansa katkılarıyla örgütsel rezilyansa etkisi irdelenmiştir.

Daha önce, feminen/ maskülen liderliğin organizasyonel performansa etkileri araştırıldığı halde, feminen/ maskülen dağıtık liderliğin örgütsel rezilyansa etkisi bildiğimiz kadarıyla araştırılmamıştır. Bu nedenle, bu çalışma örgütsel rezilyans bilgi birikimine feminen/ maskülen dağıtık liderlik perspektifini eklemiştir. Bu makalenin kavramsal katkısı feminen/ maskülen dağıtık liderliğin ilişkisel/ operasyonel rezilyans üzerinden örgütsel rezilyansa etkisi analitik çerçevesi olmuştur. Bu araştırma çalışması organizasyonel rezilyansa feminen/ maskülen dağıtık liderlik perspektifi ile ilgili ileri kavramsal ve deneysel geliştirme çalışmaları için zemin hazırlamıştır.

KAYNAKÇA

- Allen, J. (2011), "Measures for managing operational resilience", EDPACS: The EDP Audit, Control, and Security Newsletter, 44(6), pp. 1-6.
- Armenakis, A. ve Harris, S. (2009), "Reflections: our journey in organizational change research and practice", Journal of Change Management, 9(2), pp. 127- 142.
- Arthur, M. B. ve Rousseau, D. M. (1996), "Introduction: The boundaryless career as a new employment principle". M. B. Arthur ve D.M. Rousseau (der.), The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era içinde, New York: Oxford University Press, pp. 3-22.

- Bass, B.M. (1990), "Task Versus Relations-Oriented Leadership". B.M. Bass (der.), Bass & Stogdill's Handbook of Leadership içinde, New York: Free Press, pp. 473-510.
- Bechky, B. A. (2006), "Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations", *Organization Science*, 17, pp. 3-21.
- Beck, N., Brüderl, J. ve Woywode, M. (2008), "Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change", *Academy of Management Journal*, 51(3) pp. 413-435.
- Bhamra, R., Dani, S. ve Burnard, K. (2011), "Resilience: the concept, a literature review and future directions", *International Journal of Production Research*, 49 (18), pp. 5375-5393.
- Borekci, D., Rofcanin, Y. ve Sahin, M. (2014), "Effects of organizational culture and organizational resilience over subcontractor riskiness: A multi-method study in longitudinal time setting", *European Business Review*, 26 (1), pp.2-22.
- Burnard, K. ve Bhamra, R. (2011), "Resilience: the concept, a literature review and future directions", *International Journal of Production Research*, 49 (18), pp. 5581-5599.
- Cook, L. ve Rothwell, B. (2000), *The X & Y of Leadership: How Men and Women Make a Difference at Work*, The Industrial Society, London.
- Cropanzano, R., ve Mitchell, M. S. (2005), "Social exchange theory: An interdisciplinary review", *Journal of Management*, 31, pp. 874-900.
- Diekman, A.B. ve Eagly, A.H. (2000), "Stereotypes as dynamic constructs: women and men of the past, present, and future", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(10), pp.1171-88.
- Doscher, S. ve Normore, A.H. (2006), "Feminine concepts of leadership and power: A new framework for development ethics and educational development", 4th Annual College of Education Conference, Florida University, Miami, FL, April, 2006.
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., ve Lilius, J. (2006), "Explaining compassion organizing", *Administrative Science Quarterly*, 51, pp. 59-96.
- Eagly, A.H. ve Carli, L.L. (2003), "The female leadership advantage: an evaluation of the evidence", *The Leadership Quarterly*, 14(6), pp. 807-34.
- Eagly, A.H. ve Johnson, B.T. (1990), "Gender and leadership style: a meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 233-56.
- Funke, C., Pankake, A., ve Schroth, G. (2002), *Archetypes of outstanding female superintendents*. Huntsville, TX: Teacher Education Center, Sam Houston State University. (ERIC Document Reproduction Service No. ED481622)
- Ganesan, S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 58 (April), pp. 1-19.
- Hamel, G., ve Valikangas, L. (2003), "The quest for resilience", *Harvard Business Review*, 81(9), pp. 52-63.
- Hendrick, C., ve Hendrick, S. S. (2000), *Close Relationships: A Sourcebook*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hannan, M. ve Freeman, J. (1984), "Structural inertia and organizational change", *American Sociological Review*, 49(2), pp. 149-164.
- Horne, J.F.I. (1997), "The coming of age of organizational resilience", *Business Forum*, 22(2/3), pp. 24-28.
- Jonsen, K., Maznevski, M.L. ve Schneider, S.C. (2010), "Gender differences in leadership - believing is seeing: implications for managing diversity", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(6), pp. 549-72.
- Kahn, W.A. (1998), "Relational systems at work", *Research in Organizational Behavior*, 20, pp. 39-76.

- Kahn, W.A., Barton, M. A. ve Fellows, S. (2013), "Organizational crises and the disturbance of relational systems", *Academy of Management Review*, 38 (3), pp. 377-396.
- Lengnick-Hall, C. A. ve Beck, T. E. (2009), "Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment". C. Nemeth, E. Hollnagel, ve S. Dekker (der.), *Resilience Engineering Perspectives* içinde, Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
- Luthans, F. (2002), "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), pp. 695-706.
- Patterson, J.L., Goens, G.A. ve Reed, D.E. (2009). *Resilient Leadership for Turbulent Times*, Rowman & Littlefield Education.
- Ponomarov, S.Y. (2009), "Understanding operational and relational resilience in buyer-supplier dyads", *Society for Marketing Advances (SMA) Conference Proceedings*, November 2009.
- Ponomarov, S.Y. ve Holcomb, M. (2009), "Understanding the concept of supply chain resilience", *The International Journal of Logistics Management*, 20 (1), pp. 124-143.
- Powley, E. H. (2009), "Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis", *Human Relations*, 62, pp. 1289-1326.
- Stanford, J. H., Oates, B. R., ve Flores, D. (1995), "Women's leadership styles: A heuristic analysis", *Women in Management Review*, 10, pp. 9-16.
- Sutcliffe, K.M. ve Vogus, T.J. (2003), "Organizing for resilience". Cameron, K., Dutton, J.E. ve Quinn, R.E. (der.) *Positive Organizational Scholarship* içinde, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco: CA, pp. 94-110.
- Tushman, M.L. ve Romanelli, E. (1985), "Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation", *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 171-222.
- Wanberg, C.R., Glomb, T.M., Song, Z. ve Sorenson, S. (2005), "Job-search persistence during unemployment: a ten wave longitudinal study", *Journal of Applied Psychology*, 90(3), pp. 411-430.
- Weiss, E. H. ve Fisher, B. (1998), "Should we teach women to interrupt? Cultural variables in management communication courses", *Women in Management Review*, 13(1), pp. 37-44.
- Yilmaz Borekci, D., Iseri-Say, A., Kabasakal, H. ve Rofcanin, Y. (in press), "The quality of relationships with alternative suppliers: The role of supplier resilience and perceived benefits in supply networks", *Journal of Management and Organization*.
- Yilmaz Borekci, D., Iseri-Say, A. ve Rofcanin, Y. (2014), "Measuring supplier resilience in supply networks", *Journal of Change Management*, DOI: 10.1080/14697017.2014.889737.
- Yilmaz Borekci, D., Rofcanin, Y. ve Gurbuz, H. (2014), "Organizational resilience and relational dynamics in triadic networks: a multiple case analysis", *International Journal of Production Research*, DOI: 10.1080/00207543.2014.903346.

OTANTİK LİDERLİK, YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ

Yrd. Doç.Dr. Serdar BOZKURT

Yıldız Teknik Üni. İİBF İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış A.B.D.

sbozkurt@yildiz.edu.tr

GİRİŞ

Ekonomik, jeo-politik ve teknolojik gelişmeler son yirmi yılda daha şeffaf, bireysel değerlerinin farkında olan ve ahlaki/etik bakış açısıyla örgütüne rehberlik eden liderlere talebi artırmıştır. Bu bağlamda örgütler, kendilerine rekabet avantajı sağlayabilecek, kısa vadede astlarını etkileyebilecek, örgütün vizyonunu ortaya koyabilecek ve değerleriyle öncülük edebilecek liderlerin nasıl seçileceğini ve geliştirilebileceğini araştırmaktadırlar (Clapp-Smith, Vogelgesang, ve Avey, 2009). Pozitif örgütsel psikolojinin gelişimiyle de beraber otantik liderlik yapısı ve boyutlarının incelenmesi bilimsel bir ilgi odağı olmuştur. Otantik liderlik, karizmatik, dönüşümsel ve etik liderlik gibi pozitif liderlik yaklaşımlarının temelin yansıtan bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Otantik liderlik, kişinin özü ile deneyimleri, değerleri, düşünceleri, duyguları ve inançlarının uyumlu olmasıdır (Emuwa, 2013).

Bir liderin sadece kendi vicdanına göre hareket etmesi değil, aynı zamanda ahlaki değerleri ve kişisel özelliklerinin diğer bireyler tarafından algılanması ve ona göre davranmasının gerekliliği günümüzde ön plana çıkmıştır (Bento ve Ribeiro,2013). Bu şekildeki davranışlarıyla ön plana çıkan bir yöneticiye duyulan güven ise, örgütsel yaşamda sıklıkla ele alınan olgulardan biridir. Güven, beklentiye dayalı bir olgu olmakla birlikte, karşı taraftan ne bekleniyordu? ne ile karşılaşıldı? sorularına yanıt aramaktan daha ziyade neden dolayı karşı taraftan korkulmakta? sorusuna yanıt aramaktadır. Bu nedenle, karşıdaki bireyin yetkinliği ve sorumluluk üstlenmesi güven kavramının anlaşılmasında merkezi konumdadır. Çoğu zaman bireyin, diğer bireylere güvenmesinin temeli, kararlarının karşıdaki kişiyi nasıl etkilediğinden daha çok onlara nasıl davrandığı ile ilgilidir. Güven tanımını biraz daha genişletecek olursak, karşı tarafa yönelik kelimeler, eylemler ve kararlar temelinde harekete geçmeye isteklilik olarak ifade edilebilir (McAllister, 1995). Güven kavramı, örgütsel adalet ve saygı ile birlikte, sağlıklı örgütlerin anahtar konumundaki değeridir. Yöneticiye güven duyma ise; örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir (Wong ve Cummings, 2009).

Otantik Liderlik, Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Bağlılık Kavramları ile Boyutları

Otantiklik kavramının temeli Yunan felsefesinde Apollon Tapınağı'nda "kendini bilme" şeklinde belirtilen bir özdeyişte geçmektedir. Nitekim otantiklik sözcüğünün etimolojik kökeni "tamamıyla güce sahip olma" şeklindeki "authento" kelimesinde yatmaktadır. Bunun yanı sıra otantiklik işlevsel olarak bireyin "kendi alanındaki ustalığı" olarak ifade edilmektedir (Gardner, vd.,2011). Otantik liderin izleyenleri ile ilişkileri; a)

şeffaflık, açıklık ve güven b) doğru amaçlara yönlendirmede rehberlik etme c) izleyenlerin gelişimine vurgu yapma olarak ifade edilen özellikler çerçevesinde şekillenmektedir (Emuwa, 2013). Bu ilişkileri ve otantik liderliğin özelliklerini anlayabilmek için, otantik liderliğin boyutlarını incelemekte yarar vardır. Bu boyutlar; **ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme süreci, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ve öz-farkındalıktır**. Bu boyutları kısaca açıklamak gerekirse; (Emuwa, 2013, Walumbwa, vd.,2008)

- **İlişkilerde şeffaflık(transparency):** Açık bir bilgi paylaşımını, doğru düşünceleri ve güdülerini ifade etmeye yönelik liderin ve izleyenlerinin kişisel açıklamalarını içermektedir. Liderin açıkça bir bilginin paylaşımına yönelik davranış sergilemesi sonucunda, izleyicinin de gerçek düşüncelerini ve hislerini açıklaması ve böylelikle tarafların güven duygusunda bir artışın sağlanabileceği düşünülmektedir.

- **Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme (balanced processing):** Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme süreci, karar verirken karşıt görüşleri de dikkate alarak, objektif şekilde süreci analiz etme ve tüm bilgileri dikkate almayı ifade eder. Bu özellikteki liderler, karar verirken ilgili pozisyonda çalışan tüm bireylerin görüşlerini etraflı bir şekilde dikkate almaktadırlar.

- **İçselleştirilmiş ahlak anlayışı:** Liderin faaliyetlerini ahlaki değerler ve standartlar kökeninde şekillendirmeyi ve yönlendirmeyi, aynı zamanda dışsal baskılardan da (meslektaşlar, örgütsel ve sosyal) etkilenmemesini ifade eder. Bu anlayış liderin tüm değerlerini içselleştirmesini ve bunu tüm uygulamalarına entegre etmesine yönelik kendini düzenleme biçimidir. Kendini düzenleme biçimi, grup, örgüt ve sosyal çevrenin baskılarına rağmen karar verirken, içselleştirilen değerler ile tutarlı davranış sergilemeyi ifade eder. Otantik liderler, izleyenlerine daha etkin şekilde hizmet edebilmek amacıyla kendi liderlik davranışlarını anlamaya çalışmaktadırlar. Bu tip liderler, kişisel değerlerini ortaya koyabilme, itibarını oluşturma, izleyenlerinin saygı ve güvenini kazanma bağlamında inançlarına uygun şekilde hareket etmektedirler ve böylelikle otantik olarak algılanabilmektedirler. Yine bu liderler, farklı bakış açılarını cesaretlendirip, izleyenleri ile işbirlikçi güven ilişkilerini oluşturmurlar.

- **Öz-farkındalık** ise, içsel ve dışsal çevreye ilişkin (kendini nasıl yansıttığı veya lider olarak nasıl algılandığı) liderin bilgisini yansıtır. Diğer bir ifadeyle öz-farkındalık, dünyanın anlamının ne olduğu ve liderin bu anlamı nasıl etkilediği ile ilgili anlayışını ifade eder. Aynı zamanda bu boyut, liderin güçlü ve zayıf yanlarını anlamasını ve çok yönlü doğasını oluşturan diğer insanların etkisini dikkate alarak kendi iç görüşünü oluşturmaya içerir.

Yöneticiye güven, kişilerarası güven olup, bir örgüt içinde çalışanlar arasında güvenin oluşmasında önemli rol oynamaktadır (İslamoğlu, Bırsel ve Börü, 2007). *Bu çerçeveden bakıldığında kişilerarası güven, aynı zamanda yöneticiye güveni de içeren örgütsel yaşamın temel olgularından biridir.* Bir bireyin diğerine/yöneticisine güvenmesinin temeli, aldığı kararların karşındaki kişiyi nasıl etkilediğinden daha çok onlara nasıl davrandığı ile ilgilidir. Güven sadece diğer insanlar hakkındaki inançları değil, aynı zamanda davranışlarını yönlendirecek bilgiyi kullanma isteğini içermektedir. McAllister'a göre yöneticiye/kişiyi güven kavramının iki boyuttu bulunmaktadır. Bu boyutlar; **biliş ve duygusal temelli güvendir**.

- **Biliş temelli güven:** Bu tip güven bireyin, yöneticiye/diğer bireye yönelik toplam bilgisi ve eksik bilgileri arasındaki bir noktada oluşmaktadır. Hangi şartlar altında kime güveneceğimizi seçerken, güvenilirliğe kanıt oluşturan iyi nedenlerden dolayı güven duygusu oluşmaktadır.

- **Duygusal temelli güven** ise, birey ile yönetici/diğer birey arasındaki duygusal sınırlar içerisinde belirlenmektedir. İnsanlar, güven ilişkisinin duygusal tarafına yatırım yapmak istediklerinde, gerçek endişeleri ve karşı tarafın mevcut durumuyla ilgilenmektedirler. Bu tür duyguların içten gelen bir erdem olduğuna taraflarca inanılır. Her iki tarafın da aynı karşılıklı duygular içinde olduğu bu güven boyutunda düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık; örgütün amaçlarının kabulü ve bu amaçlara güçlü bir inanç gösterme, örgütün lehine olacak şekilde önemli bir çaba harcama istekliliği ile örgüt üyeliğini devam ettirme kararlılığıdır (Erdem, 2007). Örgütsel bağlılığın üç temel göstergesi bulunmaktadır. (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007) Bu göstergeler; “örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve sıkı sıkıya bağlanma, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çaba gösterme ve örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir isteğe sahip olma” şeklindedir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde ahlaki değerleri ile hareket eden, bu değerleri de örgütünün uygulamalarına yansıtan otantik liderlere olan ihtiyaç gittikçe artmaktadır. Bu tarz liderlerin, izleyicileri ile olan ilişkilerinde ortaya koyabileceği davranışlar ise karşılıklı güven ilişkileri sayesinde örgüte katkı sağlayabilecektir. Bu çerçevede otantik liderlik ve güven ilişkileri perspektifinden yansıyan örgütsel bağlılığın incelenmesi de oldukça önemli hale gelmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, sağlık sektöründe çalışanların otantik liderlik, yöneticiye duydukları güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca araştırmada ele alınan üç değişken ile demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi de araştırmanın alt amacı olarak belirlenmiştir.

Literatürde otantik liderlik, yöneticiye duyulan güven ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aynı anda aralarındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı neredeyse yok denecek kadar azdır. Bu çerçevede, araştırmanın, hem teorik çerçevesinin hem de sonuçlarının önem taşıyacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma, örgütsel bağlılığı etkileyebilecek değişkenlerin gösterilebilmesi bakımında insan kaynakları yönetimine ve örgütsel davranış alanlarına yardımcı olabilecek disiplinler arası bir çalışma niteliği taşımaktadır.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında; Avolio, vd. (2004) tarafından geliştirilen dört boyutlu otantik liderlik ölçeği, McAllister (1995) tarafından geliştirilen yöneticiye yönelik güveni iki boyutla ifade eden güven ölçeği ve Mowday, Porter ve Steers'ın (1979) geliştirdikleri ve örgütsel bağlılığı tek boyutlu olarak ölçen ölçek, sağlık sektöründe çalışan bireylere uygulanacaktır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılacaktır. Anket formunun ilk bölümünde otantik liderlik ölçeği (16 ifade), yöneticiye yönelik güven ölçeği (11 ifade) ve örgütsel bağlılık ölçeğine ait (15 ifade) ifadeler yer alacaktır. Belirtilen ölçeklerdeki ifadeler ikinci bölümde örneklemin demografik niteliklerine ait (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, çalışılan pozisyon) sorular ilave edilerek anket formu oluşturulacaktır. Anket formu, web tabanlı bir anket uygulaması ile gerçekleştirilecektir.

Veri Analizi

Anketteki ifadeler, otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ölçekleri için “1:Kesinlikle Katılmıyorum”dan “5:Kesinlikle Katılıyorum”a, yöneticiye duyulan güven ise 1: Kesinlikle katılmıyorum 7: Kesinlikle katılıyorum” şeklinde değerlendirilecektir. Veriler, *SPSS for Windows 18.0* paket programında analiz edilecektir. Veri analizinde tanımlayıcı istatistikler olarak; aritmetik ortalama ve standart sapmadan yararlanılacaktır. Bunun yanı sıra araştırmadaki her bir ölçek için faktör yapısı ve güvenilirlik değerleri (Cronbach alpha) hesaplanacaktır. Hipotez testleri için ise *hiyerarşik regresyon analizinden* yararlanılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Yöneticiye Duyulan Güven, Örgütsel Bağlılık

KAYNAKÇA

- Avolio, Bruce J. ve Gardner, William L. (2005). “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership” **The Leadership Quarterly**, Vol.16, pp.315-338
- Avolio, Bruce J., Gardner, William L., Walumbwa, Fred O., Luthans, Fred, May, Douglas R. (2004). “Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors”. **The Leadership Quarterly**, Vol.15, pp.801-823
- Avolio, B. J., Luthans, F., ve Walumbwa, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Bento, Antonio Veloso ve Ribeiro. Maria Isabel. (2013). “Authentic Leadership In School Organizations”. **European Scientific Journal**. Vol.9, No.31, pp. 121-130
- Clapp-Smith, Rachel, Vogelgesang, Gretchen R. ve Avey, James B. (2009). “Authentic Leadership and Positive Psychological Capital The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis”. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. Vol. 15, No. 3, pp.227-240
- Emuwa, Amara. (2013). “Authentic Leadership: Commitment to Supervisor, Follower Empowerment, and Procedural Justice Climate”. **Emerging Leadership Journeys**, Vol.6 Iss. 1, pp. 45-65
- Erdem, Ramazan. (2007). “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma,” **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Vol.2, Sayı.2, ss.63-79
- Gardner, William L., Cogliser, Claudia C., Davis, Kelly M., Dickens, Matthew P. (2011). “Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda”. **The Leadership Quarterly**, Vol. 22, pp.1120-1145
- Hassan, Arif ve Ahmed, Forbis. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. **International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering**. Vol.5, No:8, pp.172-178
- İslamoğlu, Güler, Birsal, Melek ve Börü, Deniz. (2007). **Kurum İçinde Güven**. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- McAllister, Daniel J. (1995). “Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”. **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No.1, pp.24-59.
- McKnight, D. Harrison, Choudhury, Vivek ve Kacmar, Charles. (2002). Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce: An Integrative Typology”. **Information Systems Research**, Vol. 13, No. 3, pp. 334-359

- Mowday, Richard T., Steers, Richard M. ve Porter, Lyman W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior** 14, 224-247
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Aktaş, Aylin. (2007). "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 28, ss.1-20
- Reed, Lora L., Vidaver-Cohen, Deborah ve Colwell, Scott R. (2011)" A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research". **Journal of Business Ethics**. Vol.101, pp.415-434
- Rego, Armenio, Sousa, Filipa, Marques, Carla ve Cunha, Miguel Pinae. (2014). "Hope and Positive Affect Mediating the Authentic Leadership and Creativity Relationship". **Journal of Business Research**. Vol.67, pp.200-210
- Rego, Armenio, Sousa, Filipa, Marques, Carla ve Cunha, Miguel Pinae. (2012). "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity". **Journal of Business Research**. Vol.65, pp.429-437
- Walumbwa, Fred O., Avolio, Bruce J., Gardner, William L., Wernsing, Tara S., ve Peterson, Suzanne J. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure?", **Journal of Management**, Vol.34, pp.89-126
- Wong, Carol A. & Cummings, Greta G.(2009). "The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work outcomes of Health Care Staff". **Journal of Leadership Studies**, Vol.3, No.2, pp.6-23
- Yammarino, Francis J., Dionne, Shelley D., Schriesheim Chester A., ve Dansereau, Fred. (2008). "Authentic Leadership and Positive Organizational Behavior: A Meso,Multi-Level Perspective". **The Leadership Quarterly**, Vol.19, pp.693-707

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

Arş. Gör. Selma GÜLTEKİN

Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

selmag@hacettepe.edu.tr

Arş. Gör. Aynur TAŞ

Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

aynurtas@hacettepe.edu.tr

Doç. Dr. Arzu İLSEV

Hacettepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

ailsev@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışmada; psikolojik sözleşme ihlali algısının sinizm üzerindeki etkileri araştırılarak, bu ilişkide lider-üye etkileşiminin üstlendiği aracılık rolü incelenmiştir. Literatürde çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının, bir taraftan örgüte karşı sinik davranma eğilimi göstermelerinde diğer yanda da liderleri ile olan etkileşimlerinin kalitesi üzerinde önemli bir belirleyici rol üstlendiği görülmüştür. Bu makale, psikolojik sözleşme ihlali kavramına dikkat çekmeyi ve bu kavramın lider-üye etkileşimi ve sinizm ile ilgisi araştırarak katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu araştırma üç kamu üniversitesinde çalışan 211 akademik ve idari personelden oluşan örnekleme kapsamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme İhlali, Sinizm, Lider-üye Etkileşimi

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Örgüt ve çalışanlar karşılıklı beklenti içindedirler. Morrison (1994)'a göre bu beklenti karşılıklı olarak çalışanın işe girmesinden evvel şekillenmeye başlamaktadır. Psikolojik sözleşme adı verilen bu beklentiler, birey açısından işe girmeden önce örgüt ile ilgili bilgi toplama aşamasında oluşmakta, örgüt açısından ise, örgüt temsilcileri aracılığıyla aday hakkında bilgi edinmeye çalışırken ortaya çıkmaktadır. Böylece örgüt ve çalışan arasında yazılı olmayan, dinamik bir yapıya sahip, sınırları net olmayan bireysel algıya dayalı beklentiler oluşmaktadır (Rousseau 1990). Psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışanların birbirlerinin iş yerindeki görev ve sorumlulukları hakkındaki inancına dayanmaktadır. Psikolojik sözleşme, hem bireye hem örgüte iş yerinde yaşanan olayları yorumlamaya yardımcı olmakta, birbirlerine yönelik olarak bazı tutum ve davranışlar geliştirmelerine yol açmaktadır.

Birey ve örgüt birbirlerinden bekledikleri ile gerçekleşenler arasında uyumsuzluk algıladıklarında hayal kırıklığı yaşamakta ve psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşünmektedirler. Her ne kadar psikolojik sözleşme ihlali birey ile örgüt arasında ve karşılıklı hissedilen bir durum olsa da, psikolojik sözleşme bireyin algısı ve bu algıya dayanarak hissettiği duygularına bağlı olduğundan, ihlal edildiği düşünüldüğünde bireyde güçlü olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Nitekim, psikolojik sözleşme ihlali örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütte kalma

niyeti ile ters yönde ilişkili bulunmuş, sinizme neden olduğu sonucu elde edilmiştir (Turnley ve Feldman, 1999; Robinson ve Morrison, 1995).

Sinizm, bireyin çalıştığı örgütün doğruluk, dürüstlük, adalet, içtenlik ilkelerinden yoksun olduğu varsayımına dayanmaktadır. Örgütüne ilişkin beklentilerin karşılanmadığını düşünerek örgüte olan güvenini yitiren çalışanlar işe yabancılaşmaktadırlar. Bu durumda bireyler örgütlerini kendi merkezli ve çıkarıcı olarak tanımlamakta, örgüte karşı olumsuz inançlar ve davranışsal eğilimler geliştirmektedirler (Abraham, 2000).

Sinik tutuma neden olan pek çok unsurdan birisi psikolojik sözleşme ihlali (Bashir ve Nashir, 2013; Andersson ve Bateman, 1997; Abraham, 2000; Pugh, 2003) iken bir diğeri de bireyin etkin olmayan liderlik ve kötü yönetim algısıdır (Brown ve Gregan, 2008). Bireyin psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine ilişkin algısı örgütsel sinizme neden olmaktadır. Birey bu duruma devamsızlık yaparak, performansını düşürerek, örgütsel bağlılığı azaltarak tepki vermektedir (Johnson ve O'leary-Kelly, 2003; Brandes vd. 1999). Örgütsel sonuçlar üzerindeki bu olumsuz etkileri sebebiyle sinizm giderek literatürde daha çok dikkat çekmiştir. Sinizmin öncülleri olan değişkenlerin belirlenmesi örgütlerin bu konuda önlem almasını sağlayacağı için bazı araştırmacılar tarafından incelenmeye çalışılmıştır. Cartwright ve Holmes (2006) ve Dean vd. (1998) sinizmin örgütte yaşanan deneyimlerden kaynaklandığını öne sürmüşlerdir. Andersson ve Bateman (1997) sinik tutuma sahip çalışanların, liderlerinin motivasyonlarına güvenmediklerini ortaya koymuştur. Diğer bir ifade ile liderlerinin iş yapmaya veya bir sorunu çözmeye isteksiz olduklarını düşünen bireyler sinik tutum geliştirmektedirler. Bu durumda çalışanın liderine ilişkin algısının sinik tutumu üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim, lider ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin sinik tutum üzerindeki etkisini ele alan bir araştırmada Davis ve Gardner (2004), liderin örgüt içinde davranışları ile bir politik ortam yarattığını ve bunu gözleyen çalışanın bu ortama ilişkin yüklemeler yaparak bilişsel ve duygusal reaksiyonlarda bulunduğunu ileri sürmüştür. Buna göre bireyin verdiği reaksiyonların özünü lideri ile ilişkisinin kalitesine ilişkin değerlendirmesi belirlemektedir. Bu durumda lideri ile ilişkisinin kalitesini beklenen düzeyde bulmayan çalışan sinik davranma eğiliminde olacaktır.

Ancak, Kunze ve Phillips (2011) yaptıkları çalışmada çalışanın lideri ile ilişkisinin kalitesinin sinizm ile ilişkisini bulamamış ve bu durumu sinizmin bir mizaç olmasına bağlamışlardır. Sinizme neden olduğu ileri sürülen psikolojik sözleşme birey ile örgüt arasında yapılmakla birlikte, Morrison ve Robinson (1997) bireylerin yöneticilerini bu anlaşmanın bir parçası olarak kabul ettiklerini ileri sürmüştür. Çalışan ile lideri arasındaki ilişkisinin kalitesi yükseldikçe birbirleriyle daha iyi iletişim kurabilmektedirler. Bu iletişim sayesinde çalışan, örgüt tarafından kendisine verildiğine inandığı sözlerin yerine getirilmediğini düşündüğünde yöneticisi durumu aydınlatarak onu sert tepkiler vermekten alıkoyabileceklerdir.

Literatürdeki bu çalışmalara dayanarak hipotezler aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

Hipotez 1: Psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2: Psikolojik sözleşme ihlali ile lider-üye etkileşimi arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3: Lider-üye etkileşimi ile sinizm arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4: Psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Çalışmanın ana kitlesi üç kamu üniversitesinde akademik ve idari personel olarak çalışan 211 kişiden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde psikolojik sözleşme ihlali ilişkine algıyı belirlemek için Robinson ve Morrison'ın (2000); ikinci bölümde çalışanların lider-üye etkileşimine ilişkin değerlendirmelerini belirlemek için Liden ve Maslyn'ın (1998); üçüncü bölümde ise örgütsel sinizm için Brandes, Dharwardkar ve Dean'ın (1999) ölçekleri kullanılmıştır. Bu ölçeklerde cevaplar 5'li likert ölçeği üzerinde verilmiştir. Elde edilen veriler, aracı değişkenli regresyon analizi ve Sobel testi ile değerlendirilmiştir.

2.2. Araştırmanın Bulguları ve Hipotez Testleri

2.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali, Sinizm ve Lider-üye Etkileşimi Ölçeklerinin Doğrulamalı Faktör Analiz Sonuçları

Doğrulamalı faktör analizi sonuçlarının değerlendirilmesinde tutarlılık sağlamak amacıyla, Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003) tarafından önerilen kıstasların kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 1: DFA Sonuçları

	CFI	NFI	GFI	RMSEA	X ² /df
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	0,97	0,95	0,92	0,10	3,31
LMX Ölçeği	0,96	0,93	0,90	0,09	2,67
Sinizm Ölçeği	0,96	0,93	0,89	0,08	2,42

Tablo 1'de görüldüğü üzere psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi ve sinizm ölçekleri için gerçekleştirilen doğrulamalı faktör analizi uyum indeks değerleri kabul edilebilir uyum göstermektedir (Schermelleh-Engel vd., 2003; Meydan ve Şeşen, 2011; Browne ve Cudeck, 1993; Hu ve Bentler; 1999).

Psikolojik sözleşme ihlali, sinizm ve lider-üye etkileşimi ölçeklerine ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,94, 0,94 ve 0,94'tür. Dolayısıyla tüm ölçeklerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

2.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada yer alan değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları ile korelasyon katsayıları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	M	SD	1	2	3
1. Psikolojik Sözleşme İhlali	2,70	,86	1,00		
2. Lider-üye etkileşimi	3,45	,91	-,56**	1,00	
3. Sinizm	2,88	,83	-,69**	-,52**	1,00

**p<,01

Yapılan korelasyon analizi sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ($r = ,69$; $p < ,01$), psikolojik sözleşme ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki ($r = -,56$; $p < ,01$), lider üye etkileşimi ile sinizm arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki ($r = -,52$; $p < ,01$) olduğu belirlenmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için regresyon analizi yapılmıştır. H1, H2 ve H3 hipotezleri için basit regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3'te görüldüğü üzere bu hipotezler desteklenmiştir ($p < ,01$). H4 hipotezi için de aracı değişkenli regresyon uygulanmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali tek başına sinizmi olumlu etkilerken ($\beta = 0,697$; $p < ,01$), bu etki lider-üye etkileşimi regresyon denkleminde dahil edildiğinde azalmıştır ($\beta = 0,584$; $p < ,01$). Dolayısıyla, lider-üye etkileşiminin psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda, psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasında doğrudan ilişki olmakla birlikte, lider-üye etkileşimi göz önünde bulundurulduğunda, lider-üye etkileşimi aracılığıyla psikolojik sözleşme ihlalinin sinizm üzerindeki doğrudan etkisi azalmıştır (Baron ve Kenny, 1986). Bu sonuçlar ışığında H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu aracılık ilişkisinin anlamlılığı Sobel (1982) testiyle incelendiğinde lider-üye etkileşiminin, psikolojik sözleşme ihlali ve sinizm arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($Z = 3,23$; $p < ,01$).

Tablo 3: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	t	p	R	R ²	F
Psikolojik Sözleşme İhlali	Sinizm	,697	13,990	,000	,697	,486	195,715
Psikolojik Sözleşme İhlali	Lider-üye Etkileşimi	-,561	-9,761	,000	,561	,315	95,275
Lider-üye Etkileşimi	Sinizm	-,201	-3,417	,001	,717	,514	108,744
Psikolojik Sözleşme İhlali	Sinizm	,584	9,953	,000	,717	,514	108,744
Lider-üye Etkileşimi		-,529	-8,964	,000	,529	,280	80,352

** $p < ,01$

3. SONUÇ

Bu çalışmada; çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının sinizm üzerindeki etkileri araştırılarak, bu ilişkide lider-üye etkileşiminin üstlendiği aracılık rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışmaya katılanlar bakımından psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Literatürde elde edilen sonuçlarla uyumlu olan bu bulguya göre örgüt tarafından verildiğine inandığı sözlerin tutulmadığını düşünen çalışanlarda sinik tutum gelişmektedir.

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında en etkili faktörlerden biri olan psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışanlar örgüte karşı bazı olumsuz duygu ve tutum geliştirebilir, kendilerini örgüte daha az bağlı hissedebilir, örgüte sağladıkları katkıyı azaltabilir, dolayısıyla iş ilişkisi aksayabilir ve çalışma isteğinin azalmasıyla birlikte başka kurumlara yönelmeyi tercih edebilirler. Örgütlerde yaygın olarak görülen sinizm ile başa çıkabilmek için yöneticiler çalışanların da kararlara katılımını sağlamalı, onları dinlemeli,

bazı konularda onların da fikrini almalı, iletişimi çift yönlü sağlamaya özen göstermeli, çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurmalı, çalışanlarına değer vermeli ve bunu hissettirmelidir. Ayrıca, işgörenleri örgütte olabilecek değişiklikler hakkında bilgilendirmeli, onlarla daha yakından ilgilenerek bir sorun ile karşı karşıya kaldıklarında ya da endişeli ve stresli oldukları konularda, görevlerde onlara destek vererek cesaretlendirmelidir.

Elde edilen diğer bir bulguya göre psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasındaki ilişkiye çalışanın lideri ile ilişkisinin kalitesine yönelik algısı kısmi aracılık etmektedir. Bu sonuçlara göre psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimini olumsuz etkilemekte, bu yüzden de çalışanlarda sinik tutum oluşmaktadır. Liderleri ile olan ilişkileri çalışanların örgüte olan tutumlarını büyük ölçüde şekillendirir. Bu kapsamda, psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından bozulduğuna ilişkin çalışanda oluşan algı, çalışanda hayal kırıklığına neden olur. Bu deneyimi yaşayan birey de, yönetim tarafından önemsenmediğini düşünüp lideriyle olan ilişkisine katkı sağlamaktan vazgeçerek veya liderin ilişkiye katkıda bulunmadığını düşünerek liderinden her geçen gün daha da uzaklaşabilir. Bunun sonucunda da çalıştığı kurumla ilgili değerlendirmeleri daha olumsuz hale gelir ve örgütün üzerine düşenleri yerine getirmediğine dair inanç artar. Bu duruma önlem olarak lider, birkaç astla yakından ilişki kurarak, yoğun iletişimde bulunarak, örgüt ile ilgili gelişmeleri ve değişiklikleri sadece onlarla paylaşmamalıdır. Her astıyla benzer ikili ilişkiler geliştirmelidir. Nitekim literatürde, liderlik davranışındaki eksikliklerin, düşük liderlik potansiyelinin, etkin olmayan liderlik ve yönetimin örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olduğu ifade edilmektedir (Davis ve Gardner, 2004; Özgener vd., 2008). Çalışanın lideri ile ilişkileri karşılıklı etkileşime dayanmaktadır ve dolayısıyla liderler, çalışanların işle ilgili davranışlarını etkileyecek önemli bir güç kaynağına sahiptirler. Çalışanların üstleriyle geliştirdikleri ilişkiler, çalışanların örgüt içinde yaşadıkları sorunlara bakış açısını, örgüte karşı algı ve tutumlarını etkilemede önemli bir rol oynamaktadır.

Bu açıdan, yazılı olmadığı için soyut bir özellik taşıyan psikolojik sözleşmelerde tarafların mümkün olduğu ölçüde birbirlerine karşı açık ve net ifadelerle beklentilerini, isteklerini aktarmaları oldukça önem taşımaktadır. Hatta psikolojik sözleşmelerin dinamik olmaları, zamanla birtakım değişikliklere uğrayabilmeleri nedeniyle taraflar arasındaki bu ilişki sadece işe alınırken değil, işe girdikten sonra da devam ettirilmelidir. Çalışanların beklentilerini anlamak, yanlış anlaşılmalara veya düzeltmek, iletişimde açık ve net olmak ve bu iletişimin sürekli olmasını sağlamak (Jose, 2008; Şahin, 2012), ayrıca örgütte olabilecek değişikliklerin neden, ne zaman ve nasıl gerçekleşebileceği hakkında çalışanları bilgilendirmek psikolojik sözleşmenin etkili işlenmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000), "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Aug., 126 (3), pp 269-292.
- Andersson, L. M., Bateman, T. S. (1997), "Cynicism in the workplace: Some causes and effects", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, pp 449-469.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp 1173-1182.
- Bashira, S., Nasir, M. (2013), "Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan", *International Journal of Hospitality Management*, 34, 61-65.

- Brandes, P., Dharwadkar, R., Dean, J. W. (1999), "Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes, Eastern Academy of Management Proceedings", pp 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
- Brown, M., Gregan C. (2008), "Cynicism: The role of employee involvement", *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 4, pp 667-686.
- Browne, M. W. Cudeck, R. (1993), "Alternative ways of assessing model fit", (Edi.:K. A. Bollen, J.S. Long). *Testing structural equation models*. Thousand Oaks: Sage.
- Cartwright, S., Holmes, N. (2006), "The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism", *Human Resource Management Review*, Vol. 16, Issue 2, June, pp 199-208.
- Davis, W. D., Gardner, W. L. (2004), "Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective", *The Leadership Quarterly*, 15, pp 439-465.
- Dean, J. W., Brandes, P., Dharwadkar R. (1998), "Organizational Cynicism", *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, Apr., pp 341-352.
- Hu, L., Bentler, P. M. (1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modelling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55.
- Johnson J. L., O'Leary-Kelly, A. M. (2003), "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal", *Journal of Organizational*, 24, 627-647.
- Jose, M. (2008), "A study of the impact of Psychological contract on Organizational commitment among Temporary and Permanent Employees in Organizations", *Journal of Contemporary Research in Management*, 2 (3).
- Kunze, M., Phillips, J. (2011), "The Influence of Employee Affect on Leader-Member Exchange and Perceptions of Psychological Contract Violation", *International Journal of Management & Marketing*, Vol. 4, No. 3, pp 1-23.
- Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", *Journal of Management*, Vol. 24, No. 1. pp 43-72.
- Meydan, C.H., Şeşen, H., (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Morrison, E. W. (1994), "Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employees' perspective", *Academy of Management Journal*, 37, pp 1543-1567.
- Morrison, E. W. Robinson, S. L. (1997), "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp 226-256.
- Özgener, Ş., Ögüt, A., Kaplan, M. (2008), *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm*. (Ed: M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, İlke yayınevi, Ankara.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P. Passell, B. S., (2003), "After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, pp 201-212.
- Robinson, S. L., Morrison, E. W. (1995), "Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue", *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp 289-298.

- Robinson, S. L., Morrison, E. W. (2000), "The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study", *Journal of Organizational Behavior* 21, pp 525-546.
- Rousseau, D. M. (1990), "New hire perception of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11 (5), 389-400.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003), "Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures", *Methods of Psychological Research Online* , 8 (2), pp 23-74.
- Sobel, M. E. (1982), "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models", *Sociological Methodology*, Vol. 13, pp 290-312.
- Şahin, M. D. (2012), Psikolojik Sözleşme. (Ed: D. E. Özler), Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ekin yayınevi, Bursa.
- Turnley, W. H., Feldman, D. C. (1999), "A discrepancy model of psychological contract violations", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, Issue 3, Autumn, pp 367-386.

ÖRGÜTSEL GÜVEN DUYGUSU İLE ÖRGÜTSEL SINIZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TESPİTİNE YÖNELİK NİCEL BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Hasan TAĞRAF
Cumhuriyet Üni., İktisadi ve İdari Bil. Fak.
htagraf@cumhuriyet.edu.tr

Öğr. Gör. Kürşad ÖZKAYNAR
Cumhuriyet Üni., Zara A. Çuhadaroğlu MYO
koz kaynar@cumhuriyet.edu.tr

Öğr. Gör. Yasin YILDIZ
Cumhuriyet Üni., Cumhuriyet MYO
yyildiz@cumhuriyet.edu.tr

Arş. Gör. Ahmet Murat ÖZKAN
Cumhuriyet Üni., İktisadi ve İdari Bil. Fak.
amozkan@cumhuriyet.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı; örgüt içindeki bireylerin, diğer bireylere karşı sergiledikleri pozitif inanç ve davranışlar şeklinde tanımlanabilen örgütsel güven kavramı ile bir bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz duygular, örgüte karşı eleştirel ve aşağılayıcı davranışlar şeklinde ifade edilebilen örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin tespitini belirlemeye çalışmaktır. Araştırmada örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek adına gerekli verileri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında kamu sektöründe çalışan bireyler üzerinden veri elde edilmiştir. Veri elde etmek için geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler yardımıyla oluşturulan anket formları kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda, örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan çalışmalar yok denecek kadar azdır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Örgütsel Sinizm, Güven, Sinizm

Giriş

Sektörlerde meydana gelen örgütsel birleşmeler, satın almalar, inovasyon ve geliştirme çalışmaları, firmalarda çalışan bireyleri genellikle negatif yönde etkilemektedir. Diğer açıdan örgüt içerisinde yaşanan bu gelişmelere karşılık örgütte çalışan bireylerin, sinizm adı verilen ve örgüte karşı gösterdikleri olumsuz davranış ve tutumlarda gözlemlenmektedir. Bu olumsuz durumları ortadan kaldırmak adına personelin güvenliğini kazandırmak örgütte olumlu bir hava kazandıracaktır.

1. Örgütsel Sinizm

Örgütlerde sinizmi tanımlayabilmek ve konumlandırabilmek için, ilk olarak sinizm kavramının anlaşılmasının yerinde olacağı düşünülmektedir. Felsefe, din, sosyoloji,

yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olabilen (Yıldız, 2013:856) sinizm; Türk Dil Kurumunun hazırladığı Büyük Türkçe Sözlük'te "insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm" olarak tanımlanmıştır. Daha ziyade gündüz vakti elinde feneriyle dürüst bir adam arayan Sinoplu Diyojen'in yaşantısını özetleyen bu tanım, insanın dünyadan elini eteğini çekmesine vurgu yapmaktadır ve sinizm kavramının bu çalışmadaki anlamını yansıtmamaktadır (Kutaniş ve Dikili, 2010:270). Antik Yunan'da bir düşünce okulu ve yaşam biçimi olarak karşımıza çıkan (Dean vd., 1998:342) sinizm, kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik, olumsuzluk kavramlarıyla ilişkilendirilmekle beraber, kavramın modern yorumunda, bireyin kusur bulan, zor beğenen, eleştiren (Erdost vd., 2007) ve hatta hor gören (Türkçe Sözlük'ten akt. Yıldız, 2013:856) yönü daha baskındır (Kutaniş ve Dikili, 2010:270). En basit haliyle sinizmi, diğerlerinden hoşlanmama, diğerlerine güvenmeme (Cook ve Medley, 1959:418), içinde bulunulan topluluğun değerlerini ve geleneklerini hor görme olarak tanımlayabiliriz.

Dean vd. (1998:345) örgütsel sinizm kavramını teorik ve kavramsal bir temele oturtmak için çalışmalar yapmışlar ve örgütsel sinizmi; bireyin çalıştığı kuruma dönük ve üç boyuttan oluşan negatif tutumlar bütünü olarak tanımlamışlardır. Bu boyutlar; (1) organizasyonun güvenilirlik ve itibar sorunları yaşadığına dair bir *inanç*, (2) örgüte karşı hissedilen olumsuz *duygu*, (3) bu olumsuz duygu ve inançlar eşliğinde örgütü aşağılayıcı ve eleştirel *davranış* eğilimleridir. Dean ve arkadaşlarının tanımı; sinizmi bir karakter özelliği olarak görmekten ziyade -insanların zaman zaman içinde değişebilen ve organizasyona dönük bir tavır- bir durum olarak ele almaktadır.

Örgütsel sinizmin inanç boyutu, örgüt uygulamalarının adalet, dürüstlük ve samimiyetten yoksunluğuna olan inancı içerir (Kutaniş ve Dikili, 2010:273). Sinikler ayrıca, örgüt faaliyetlerine yön verenin kişisel çıkarlar olduğuna ve bireylerin davranışlarının tutarsız ve güvenilirlikten uzak olduğuna inanmaktadırlar (Dean vd., 1998:36). Örgütsel sinizmin olumsuz duygu boyutu, sinizmin hissedilen bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Sinikler örgütlerine karşı saygısızlık, öfke, rahatsızlık, nefret ve utanç gibi hisler içinde olabilirler. Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranış boyutu ise olumsuz ve sıklıkla eleştirel olan davranış eğilimlerini ifade eder. Örgüte dönük güçlü eleştiri ifadeleri bu davranışlardan yalnızca biridir. Sinik işgörenler, mizahı, alaycı ve küçümseyici sinik tutumlarını ifade etmek içinde sıklıkla kullanırlar (Dean vd., 1998:36-37; Kutaniş ve Dikili, 2010:273-274).

Örgüt içinde sinizme yol açan pek çok farklı unsurun olduğu görülmüştür. Yanlış yönetilen değişim çabaları, aşırı stres ve rol yükü, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, rekabet düzeyine kıyasla yetersiz düzeyde terfi, amaç çatışması, artan örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin yetersizliği, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri, işten çıkarma da sinizmin sebeplerinden bazılarıdır (Yıldız, 2013:857).

2. Örgütsel Güven

Güven kavramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, temel biyolojik ihtiyaçlar ve fizyolojik ihtiyaçlardan sonra tüm kademelerde kendine yer bulan en temel sosyolojik ihtiyaçlardan birisidir. İhtiyaçtır çünkü Türk Dil Kurumu da "*korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu*" olarak tanımlar. İnanma ve bağlanma aynı zamanda bir ihtiyaçtır.

Hosmer'a göre (1995), farklı disiplinlerde ve çeşitli bağlamlarda incelenen güven konusunda aşağıdaki noktalarda uzlaşmaya varılmıştır (Öztürk ve Aydın, 2012: 487);

- Güven, bir tarafın (birey, grup, örgüt) diğer tarafın davranışlarına ilişkin iyimser bir beklenti içinde olması durumunu ifade etmektedir. Güvenen taraf her zaman en iyimser olandır. Bu durumun, güvensizliğin hâkim olduğu ekonomik işlemler veya sosyal yapılarda açıkça ortaya çıkmadığı söylenebilir.

- Güven, karşı tarafın davranışlarına bağımlı olmaktan kaynaklanan bir tür savunmasızlık durumunu ifade eder.

- Genellikle baskıyla veya zorlamayla değil, istekle ve işbirliği ile ortaya çıkan bir durumdur. Beklenmeyen karmaşık ve belirsiz durumlarla mücadele etmeyi kolaylaştıran bir unsur olduğunun düşünüldüğü bireysel düzlemde farklı olarak karşılıklı ilişkilerin geliştiği düzlemlerde güven, işbirliğini kolaylaştıran ve artıran bir unsur olarak tanımlanmıştır.

- Güven, tarafların birbirlerinin çıkarlarını ve haklarını korumayı görev olarak kabul ettikleri varsayımına dayanır. Güvenilen kişinin, grubun veya örgütün zarar verici davranışlar sergilemeyeceği beklentisi, güvenle ilgili tüm tartışmalara yön veren gizli bir eğilimdir.

Çıtır ve Kavi'ye göre örgütsel güven, işgörenlere dayalı güven ilişkisinin işveren yada kurumlarıyla olan boyutunu ele almaktadır (Çıtır ve Kavi, 2010: 233).

Huff ve Kelley örgütsel güveni, "örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir. Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumudur" şeklinde açıklamaktadır (Huff ve Kelley, 2003: 82).

Yılmaz'a göre örgütsel güven, riskli durumlarda bile çalışanın örgütü etkileyecek uygulamalardan ve politikalardan emin olması ve bu uygulamalara ve politikalara karşı olumlu beklentilere sahip olmasıdır (Yılmaz, 2008).

Cemaloğlu ve Kılınç'ın aktardığına göre, Tan ve Lim, örgütsel güvene farklı bir bakış açısı getirerek, örgüt çalışanlarının, örgütün eylemlerine karşı savunmasız kalmaya istekli olmaları olarak tanımlamışlardır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 141).

Örgütsel güven dört farklı boyutta incelenmektedir. Bunlar, çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklıktır. Çalışanlara duyarlılık, terfi, işe alma, ödüllendirme, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi örgütsel süreçlerin adil, eşitlikçi ve tatmin edici bir şekilde yürütülmesi, etkili bir işbirliğinin sağlanması, eşgüdüm sürecinin yönetim tarafından desteklenmesi ve çalışanların örgütsel karar ve politikalarda söz sahibi olmalarını ifade etmektedir. Yöneticiye güven, yöneticinin sözüne sadık ve dürüst olacağına dair örgüt çalışanlarının besledikleri inancı ifade etmektedir. İletişim ortamı, örgütlerin işlevlerini yerine getirebilmeleri, insan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, örgütsel etkililiğin ve verimliliğin artırılabilmesi için etkili bir örgütsel iletişim ağının kurulmasını ifade etmektedir. Yeniliğe açıklık, yöneticinin iş prensiplerini oluştururken öğretmenlerin fikrini alması ve bunları kullanması, öğretmenlerin çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilmesi, okulun öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açık olması gibi davranışları ihtiva etmektedir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 141).

Örgütsel güven konusundaki araştırmalar temel olarak üç alanda odaklanmıştır; kişiler arası güven, amire güven ve üst yönetime güven. Bir başka deyişle güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Ancak kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Mishra ve Morrissey örgütsel güveni "bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve özünün ardında duracağına olan inancı olarak" tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 202).

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin, çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerekmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 203).

Öncelikle, güvenin ortaya çıkmasını teşvik eden, kişilerin diğerleri ile ilgili beklentilerini etkileyen ve güvenin temellerini oluşturan faktörler belirlenmelidir. Çünkü işgörenler örgütleriyle, yöneticileriyle ve çalışma arkadaşlarıyla etkileşim halindeyken sahip oldukları güven duygularını bu temeller üzerinde oluştururlar. Bu faktörlerin başında ruhsal güven gelir. İnsanlar, diğer insanlarla olan ilişkilerini de içeren, duygu birikimlerini belirten farklı ruhsal durumlara sahiptir. Böylece kişiler diğerleriyle ilgili genel inanışlarını oluşturmalarında, ruhsal durumlarından yola çıkarak, bir tür kişilik özelliği de denilebilecek, ruhsal güven temellerini oluştururlar (Tokgöz ve Seymen, 2013: 62).

3. Uygulama

Araştırma Cumhuriyet Üniversitesi'nin Sivas ilinin ilçelerinde bulunan Meslek Yüksekokulu ve Yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanları üzerinde yapılmıştır. Google Drive aracılığıyla hazırlanan anket formu Meslek Yüksekokulları ve Yüksekokullarda görev yapan öğretim elemanlarının mail adreslerine gönderilmiş ve bu formun doldurulması yoluyla veriler toplanmıştır. İlçelerde görev yapan toplam 163 öğretim elemanı bulunmasına rağmen forma geri dönüş yapan ve incelemeye uygun durumda bulunan 96 sonuç araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Daha önce geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler (Nyhan ve Marlowe, 1997; Brandes, Dharwadkar ve Dean, 1999; Huff ve Kelley, 2003) aracılığıyla tasarlanan anket formunda toplam 30 soru bulunmaktadır. İlk 6 sorunun demografik sorulardan oluştuğu anket formunda 12 adet örgütsel sinizm ölçeği, 12 adette örgütsel güven ölçeği bulunmaktadır.

3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmada incelenen verilerin demografik özelliklerine ait frekanslar aşağıdaki gibidir.

Tablo 1. Demografik Bilgiler

Demografik Özellikler		Frekans (F)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	37	39,4%
	Erkek	57	60,6%
Öğrenim durumunuz	Lisans Mezunu	53	56,4%
	Yüksek Lisans Mezunu	35	37,2%
	Doktora Mezunu	6	6,4%
Unvanınız	Yardımcı Doçent	6	6,4%
	Öğretim Görevlisi	88	93,6%
Meslekte kaçınıcı yılınız	1 Yıldan Az	11	11,7%
	1-5 Yıl Arası	41	43,6%
	6-10 Yıl Arası	24	25,5%
	11-15 Yıl Arası	7	7,4%
	16-20 Yıl Arası	5	5,3%
	20 Yıldan Fazla	6	6,4%
Biriminiz	Meslek Yüksekokulu	89	94,7%
	Yüksekokul	5	5,3%
Bu birimde hizmet süreniz	1 Yıldan Az	11	11,7%
	1-5 Yıl Arası	41	43,6%
	6-10 Yıl Arası	27	28,7%
	11-15 Yıl Arası	9	9,6%
	16-20 Yıl Arası	3	3,2%
	20 Yıldan Fazla	3	3,2%

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan 96 öğretim elemanının %39,4'ü kadın, %60,6'sı erkektir. Eğitim durumlarına bakıldığı zaman katılımcıların %56,4'ü lisans mezunu, %37,2'si yüksek lisans mezunu ve %6,4'ü doktora mezunudur. Unvan dağılımına bakıldığı zaman akademisyenlerin %93,6 öğretim görevlisi, %6,4'ü yardımcı doçent olduğu görülmektedir. Katılımcıların %94,7'si ilçe meslek yüksekokullarında görev yaparken, %5,3'ü ilçe yüksekokullarında görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılanların mesleki kıdemi dikkate alındığında %43,6'sı 1-5 yıl arasında akademisyenlik yapmaktadır. 6-10 yıldır görev yapanların oranı %25,5'dir. Katılımcıların %11,7'sinin görev süresi 1 yıldan azdır. 11-15 yıldır görev yapanların oranı %7,4 iken 20 yıldan fazla görev yapanların oranı %6,4'tür. Son olarak 16-20 yıldır görev yapanların oranı %5,3 olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılanların bulundukları birimdeki kıdemi incelendiğinde ise; %43,6'sı 1-5 yıl arasında akademisyenlik yapmaktadır. 6-10 yıldır görev yapanların oranı %28,7'dir. Katılımcıların %11,7'sinin görev süresi 1 yıldan azdır. 11-15 yıldır görev yapanların oranı %9,6 iken 20 yıldan fazla görev yapanların ve 16-20 yıldır görev yapanların oranı eşit olarak %3,2 olduğu söylenebilir.

3.2. Katılımcıların Sinizm Düzeyleri

Ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için “Cronbach’s Alpha değerinin 0,70 ve üstü olması gerekir” (Durmuş vd., 2011: 89). Tablo 2’de yer alan örgütsel sinizm ölçeğine ait Cronbach’s Alpha oranı analiz sonucunda 0,89 olarak hesaplanmıştır. Bu oran 0,7’den büyük olduğu için ölçek güvenilir seviyededir ve ölçeğin güvenilirlik düzeyi yüksek bir değer olarak kabul edilebilir.

Örgütsel sinizme ait ölçek maddeleri ve ölçeğin tümüne ait ortalama ve standart sapma düzeyleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Örgütsel Sinizm Ölçeği	N	Ort.	Std. Sap.
Çalıştığım fakülte/yüksekokulu düşündüğümde gerginlik yaşıyorum.	94	3,553	1,123
Çalıştığım fakülte/yüksekokulu düşündüğümde sinirlenirim.	94	3,394	1,175
Çalıştığım fakülte/yüksekokulu düşündüğümde endişeleniyorum.	94	2,936	1,277
Başkalarıyla, çalıştığım fakülte/yüksekokulda olup bitenler hakkında yakınıyorum.	94	3,936	0,948
Başkalarıyla, çalıştığım fakülte/yüksekokulda işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	94	2,936	1,208
Başkalarıyla, çalıştığım fakülte/yüksekokuldaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	94	3,117	1,181
Çalıştığım fakülte/yüksekokuldan bahsedildiğinde, çalışma arkadaşlarımla anlamlı bir şekilde bakışırız.	94	2,872	1,100
Çalıştığım fakülte/yüksekokulda söylenenle yapılanların birbirinden farklı olduğuna inanıyorum.	94	3,213	1,046
Çalıştığım fakültenin/yüksekokulun politikaları, amaçları ve uygulamaları tutarlı değildir.	94	3,074	1,194
Çalıştığım fakültenin/yüksekokulun çalışanlarından beklediği davranışlar ve ödüllendirdiği davranışlar farklıdır.	94	3,957	1,046
Çalıştığım fakülte/yüksekokulda bir şeyi yapacağını söylediğinde gerçekleşecek mi diye şüphe duyuyorum.	94	3,670	1,020
Çalıştığım fakültenin/yüksekokulun yapacağım dediği şeyle yaptığı şey arasında çok az benzerlik görüyorum.	94	2,660	1,169

Tablo 2 incelendiği zaman ilçelerde görev yapan akademisyenlerin cevapları; “Çalıştığım fakülte/yüksekokulu düşündüğümde gerginlik yaşıyorum” sorusu için (3,553) ne katılıyorum ne katılmıyorum, “Çalıştığım fakülte/yüksekokulu düşündüğümde sinirlenirim” sorusu için (3,394) ne katılıyorum ne katılmıyorum, “Çalıştığım fakülte/yüksekokulu düşündüğümde endişeleniyorum” sorusu için (2,936) ne katılıyorum ne katılmıyorum, “Başkalarıyla, çalıştığım fakülte/yüksekokulda olup bitenler hakkında yakınıyorum” sorusu için (3,936) katılıyorum, “Başkalarıyla, çalıştığım fakülte/yüksekokulda işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum” sorusu için (2,936) ne katılıyorum ne katılmıyorum, “Başkalarıyla, çalıştığım fakülte/yüksekokuldaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm” sorusu için (3,117) ne katılıyorum ne katılmıyorum, “Çalıştığım

fakülte/yüksekokuldan bahsedildiğinde, çalışma arkadaşlarımla anlamlı bir şekilde bakışırız” sorusu için (2,872) ne katılıyorum ne katılmıyorum, “Çalıştığım fakülte/yüksekokulda söylenenle yapılanların birbirinden farklı olduğuna inanıyorum” sorusu için (3,213) ne katılıyorum ne katılmıyorum, “Çalıştığım fakültenin/yüksekokulun politikaları, amaçları ve uygulamaları tutarlı değildir” sorusu için (3,074) ne katılıyorum ne katılmıyorum, “Çalıştığım fakültenin/yüksekokulun çalışanlarından beklediği davranışlar ve ödüllendirdiği davranışlar farklıdır” sorusu için (3,957) katılıyorum, “Çalıştığım fakülte/yüksekokulda bir şeyi yapacağını söylediğinde gerçekleşecek mi diye şüphe duyuyorum” sorusu için (3,670) ne katılıyorum ne katılmıyorum, “Çalıştığım fakültenin/yüksekokulun yapacağım dediği şeyle yaptığı şey arasında çok az benzerlik görüyorum” sorusu için (2,660) ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde sıralanmaktadır.

Ayrıca örgütsel sinizm ölçeğinin genel ortalamasının (3,277) ile ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, ankete katılan akademisyenlerin örgütsel sinizm seviyesinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

3.3. Katılımcıların Örgütsel Güven Düzeyleri

Tablo 3’de yer alan örgütsel güven ölçeğine ait Cronbach’s Alpha oranı analiz sonucunda 0,87 olarak hesaplanmıştır. Bu oran 0,7’den büyük olduğu için ölçek güvenilir seviyededir ve ölçeğin güvenilirlik düzeyi yüksek bir değer olarak kabul edilebilir.

Örgütsel güvene ait ölçek maddeleri ve ölçeğin tümüne ait ortalama ve standart sapma düzeyleri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Örgütsel Güven Ölçeği	N	Ort.	Std. Sap.
İdarecimin akademik olarak yeterli olduğuna güvenirim.	94	3,660	1,063
İdarecimin iyi düşünerek karar vereceğine güvenirim.	94	2,266	1,228
İdarecimin kurallar doğrultusunda hareket ettiğine güvenirim.	94	2,819	1,182
İdarecimin işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahip olduğuna güvenirim.	94	2,840	1,081
İdarecimin işlerini en uygun biçimde yapacağına güvenirim.	94	3,330	0,977
İdarecimin bana söylediklerine inanırım.	94	3,585	0,955
İdarecim bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına inanırım.	94	3,702	0,878
İdarecimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım.	94	3,064	0,902
Çalıştığım fakülte/yüksekokulun bana adil davranacağına güveniyorum.	94	3,106	1,010
Çalıştığım fakülte/yüksekokulda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	94	3,521	0,992
Çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir.	94	3,436	1,083
Çalıştığım fakülte/yüksekokulda birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir.	94	3,553	0,980

Tablo 3 incelendiği zaman ilçelerde görev yapan akademisyenler örgütsel güvene ilişkin; “İdarecimin akademik olarak yeterli olduğuna güvenirim” sorusu için (3,660) katılıyorum, “İdarecimin iyi düşünerek karar vereceğine güvenirim” sorusu için (2,266) ne

katılıyorum ne katılmıyorum, “İdarecimin kurallar doğrultusunda hareket ettiğine güvenirim” sorusu için (2,819) ne katılıyorum ne katılmıyorum, “İdarecimin işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahip olduğuna güvenirim” sorusu için (2,840) ne katılıyorum ne katılmıyorum, “İdarecimin işlerini en uygun biçimde yapacağına güvenirim” sorusu için (3,330) ne katılıyorum ne katılmıyorum, “İdarecimin bana söylediklerine inanırım” sorusu için (3,585) katılıyorum, “İdarecim bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına inanırım” sorusu için (3,702) katılıyorum, “İdarecimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım” sorusu için (3,064) ne katılıyorum ne katılmıyorum, “Çalıştığım fakülte/yüksekokulun bana adil davranacağına güveniyorum” sorusu için (3,106) ne katılıyorum ne katılmıyorum, “Çalıştığım fakülte/yüksekokulda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” sorusu için (3,521) ne katılıyorum ne katılmıyorum, “Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir” sorusu için (3,436) ne katılıyorum ne katılmıyorum, “Çalıştığım fakülte/yüksekokulda birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir” sorusu için (3,553) ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Ayrıca örgütsel güven ölçeğinin genel ortalamasının (3,240) ile ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, ankete katılan akademisyenlerin örgütsel güven seviyesinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

3.4. Örgütsel Güven, Örgütsel Sinizm İlişkisi

Araştırma amacıyla yer alan örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizinin sonuçları Tablo 4’de gösterilmiştir

Tablo 4. Korelasyon Analiz Sonuçları

	Örgütsel Sinizm
Örgütsel Güven	r: -0,12
	p: 0,01*

* $p < 0,05$

Araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütsel güven duyguları ile örgütsel sinizm duyguları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve 0,05 önem seviyesinde negatif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Tablo 4’ten de görüleceği gibi; örgütsel güven ve Pearson korelasyon katsayısı - 0,120 olarak çıkmıştır. Ortaya çıkan ilişki her ne kadar yüksek bir ilişki olmasa da örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ters yönlü ilişkiye kanıt olarak gösterilebilir. Buna göre, örgütsel güven arttıkça örgütsel sinizm düzeyleri düşmektedir.

Sonuç

Bu çalışmada, örgütsel güven ve örgütsel sinizm kavramları birlikte ele alınmış ve konuyla ilgili nicel bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel güven düzeyi ile örgütsel sinizm düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Araştırma sonucuna göre; akademisyenlerin örgüte karşı duydukları güven düzeyleri arttıkça, örgütsel sinizm oranlarında azalma meydana geldiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Kaynak ve zaman kısıtı sebebiyle Cumhuriyet Üniversitesi’ne bağlı ilçe Meslek Yüksekokulu ve ilçe Yüksekokulları’nda yapılan bu araştırmanın daha geniş bir katılımı yapılması araştırmanın genellenebilirliğini artıracaktır.

Kaynakça

- Çıtır, Ö. I. ve Kavi, E. (2010), "Algılanan Örgütsel Güven İle İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 231-243.
- Huff, L. ve L. Kelly (2003), "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study", *Organization Science*, 14 (1), 81-90.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010), "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Öztürk, Ç. ve Aydın, B. (2012), "Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 485-504.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013), "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", *Öneri Dergisi*, 10 (39), 61-76.
- Yılmaz, K. (2008). "The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools". *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.
- Cook, W. W. ve Medley, D. M. (1954). Proposed hostility and pharisaic-virtue scales for the MMPI, *Journal of Applied Psychology*, 38, ss.414-418.
- Dean, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism, *Academy of Management Review*, 23(2), ss.341-352.
- Kutunis, R.Ö. ve Dikili, A. (2010). Değişim boyutuyla örgütlerde sinisizm, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde, Ed. Derya Ergun Özler, ss.270-282, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts, Erişim Tarihi: 8 Ekim 2014.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki, *Turkish Studies: International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), ss.853-879.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SİNİZMİ: ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİME KARŞI TUTUMLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ODAK GRUP ÇALIŞMASI

Araş.Gör. Oytun Boran Sezgin
Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
boran.sezgin@deu.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. Ebru Tolay
Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
ebru.tolay@deu.edu.tr

Doç.Dr. Olca Sürgevil
Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı &
University of Wisconsin River Falls, College of Business and Economics
olca.surgevil@deu.edu.tr

ÖZET

En yalın şekliyle, değişime karşı kötümser bakış açısı şeklinde tanımlanabilecek 'örgütsel değişim sinizmi' çalışmanın temel inceleme konusunu oluşturmaktadır. Örgütsel değişim sinizmi olgusuna ve bu olguyu yönetmenin gerekliliğine dikkat çeken bu araştırma; önemli örgütsel değişimlere çalışanların gösterdiği direnç ve bu dirençte sinizm tutumunun rolü ve önemi konusunda; odak grup görüşmesi aracılığıyla toplanan nitel verilerle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada farklı sektörlerde çalışan alanında uzman kişilerin, çalışma hayatında yaşadıkları değişim süreçlerine ilişkin olarak başta sinik tutumlar olmak üzere, karşılaştıkları tutum ve davranışlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: örgütsel değişim sinizmi, sinik tutum ve davranışlar, örgütsel değişim, değişime direnç, odak grup

1. Kuramsal Çerçeve: Sinizm, Örgütsel sinizm ve Örgütsel Değişime Yönelik Sinizm

İş yaşamında sinizm ya da işgören sinizmi (employee cynicism), "iş yerindeki yöneticilere ya da diğer objelere karşı güvensizlik ve küçümseme ile oluşan kızgınlık, ümitsizlik ve hayal kırıklığı" şeklinde tanımlanmaktadır (Anderson,1996:1398). Dean vd. (1998:345)'ne göre "bireyin örgütüne karşı negatif tutumu" olarak tanımlanan örgütsel sinizm (organizational cynicism) ise; Cole vd. (2006:463)'ne göre "bireyin işyeri tecrübelerinden kaynaklanan değerlendirci yargıları"dır.

İş yaşamında sinizm kavramı; yerli ve yabancı literatürde; farklı meslek grupları açısından tanımlanmaya, farklı kavramlarla ilişkileri açısından incelenmeye çalışılan bir konu olmakla birlikte (Bknz: Albrecht&Travaglione,2003; Arslan,2012; Beer vd.,2005; Bommer vd.,2004; Boyalı,2011; Bryne&Hochwater,2007; Candan,2013; Cole vd.,2005; Çarıkçı vd.,2013; Dean vd.,1998; Erbil,2013; Guastello vd.,1992; Johnson&Kelly,2003; Kalağan&Güzeller,2010; Karacaoğlu&İnce,2013; Roger,1995:15; Rubin vd.,2009;

Yıldız,2013); örgütsel değişime yönelik sinizmin göreceli olarak özel bir çalışma alanı olarak ele alınması gerekmektedir (Bknz: Atwater vd.,2000; Bordia vd.,2011; Brown&Cregan,2008; Özen Kutanis&Dikili,2010; Stanley vd.,2005; Turan,2011). ‘Örgütsel değişime yönelik sinizm’in; çalışanların değişime direnç eğilimlerini en iyi açıklayan değişken olduğu iddia edilmektedir (Stanley vd., 2005).

Wanous vd. (2000:133-134) örgütsel değişime yönelik sinizmi, “değişimi gerçekleştirmekle sorumlu olanların isteksiz, yetkinliği olmayan kişiler olarak görülmesi sebebiyle değişim çabalarına karşı sahip olunan kötümser bakış açısı” olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmacılar örgüt içerisinde yaygın bir sinizmin yerleşmesi durumunda en doğru değişim çabaları gerçekleşse dahi bu değişimin sinizm tarafından engelleneceğini belirtmektedirler. Nitekim Wanous vd. (1994:269); örgütlerdeki değişim çabalarındaki başarısızlığın, en çok önceki değişim girişimlerinin başarısız olmasından ve çalışanların gelecek değişim çabalarına karşı sinik tutumlar geliştirmesinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

Wanous vd. (1994:269)’ne göre; insanlar örgütlerinde pek çok değişim girişiminin, başarılı olmadığını gördüklerinde sinik hale gelirler. Sinizm, başarılar çalışanlara aktarılmadığında ve onlar da başarısız olduğunu varsaydıklarında da ortaya çıkabilir. Bunun neticesinde, hayal kırıklığına karşı bir savunma mekanizması olarak gelecekteki değişimlere yönelik kötümser bir tutum benimserler. Umulan değişimler gerçekleşmediğinde, bireyler hayal kırıklığı ve belki de değişimden sorumlu olanlara karşı bir sadakatsizlik duygusu yaşarlar. Gelecekteki değişimlerde de benzer duygular yaşamamak için bireyler umut etmeyi keser ve diğerlerinin başarısızlığını bekler hale gelirler. Böylece sinizm, değişim konusundaki başarısız girişimlere yönelik olarak, bireyi can sıkıcı duygular hissetmekten koruyacağı düşünülen öğrenilmiş bir tepkidir.

Reichers vd. (1997:48), örgütlerde sinik çalışanların değişimi desteklemeyi reddetmelerinin, başarısızlığı ya da sınırlı bir başarıyı beraberinde getireceğini; başarısızlığın ise yeniden denemeye olan isteği engelleyen sinik inançları körükleyeceğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan Wanous vd. (2000:147) sinizmin kişisel bir faktörden ziyade öğrenilen bir tepki olduğunu vurgulamışlardır. Başarılı değişimler, kararlara katılım ve etkili yöneticiler arttıkça, örgütsel değişim çabalarına yönelik sinizmin azalacağını iddia etmektedirler.

Bu bilgiler ışığında, örgütsel değişimlerin başarısında sinizm olgusunun önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmada, “örgütsel değişim sinizmi” olgusu ele alınmıştır. Bu amaca uygun olarak farklı sektörlerde çalışan alanında uzman kişilerin, çalışma hayatında yaşadıkları değişim süreçlerine ilişkin olarak karşılaştıkları tutum ve davranışlar odak grup görüşmesi aracılığıyla toplanan nitel veriler ışığında belirlenmeye çalışılmıştır. Bireysel ve örgütsel birçok değişkenle yakından ilişkili olduğu görülen örgütsel değişim sinizmi olgusunun nitel verilerle irdelenmesinin, kavramın ve alt boyutlarının anlaşılmasına ve geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Araştırma

Nitel bir araştırmanın tasarlandığı çalışmada, çalışanların örgütsel değişim süreçlerine ilişkin başta sinik tutumları olmak üzere, gösterdikleri tepki ve davranışlar, bunların nedenleri ve sonuçları belirlenmeye çalışılmıştır. Bir odak grup görüşmesi ve bir mülakat programı olarak planlanan araştırmanın ilk adımını oluşturan odak grup görüşmesine, İzmir ilinde çeşitli sektörlerde (eğitim, finans, ilaç ve perakende) faaliyet gösteren 4 kamu ve 4 özel kuruluştaki çalışan 8 kişi davet edilmiştir. Katılımcıların seçilmesinde, özellikle kurumlarındaki önemli bir değişim programının hayata geçirilmesinde aktif rol oynamaları ya da bu tür değişimlerden doğrudan etkilenmiş

olmaları en önemli kriter olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, değişim programlarının yürütülmesinde aktif görev üstlenen 6 katılımcı ile değişimlerden ciddi düzeyde etkilendiğini ifade eden 2 katılımcının görüşmeye çağırılması uygun görülmüştür.

Toplam 2 saat süren odak görüşmesine başlamadan önce katılımcılardan bir "katılımcı bilgi formu" doldurmaları istenmiştir. Buna göre, katılımcıların 5'i kadın, 3'ü erkek olup 4'ü lisans; 1'i yüksek lisans ve 3'ü doktora derecesine sahiptir. Ayrıca, bu kişilerden 1'i üst kademe yönetici, 1'i orta kademe yönetici, 4'ü alt kademe yönetici ve 2'si de yönetici olmayan personeldir. Çalışma süreleri incelendiğinde ise 3 katılımcının 5-10 yıl; 2 katılımcının 10-15 yıl; diğer 2 katılımcının 15-20 yıl ve 1 katılımcının da 1-5 yıl arasında iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

3. Bulgular

Görüşmede, katılımcılara, çalışmanın amacına uygun olarak araştırmacılar tarafından hazırlanan 10 adet açık-uçlu soru yöneltilmiştir. Sorulara katılımcılar tarafından verilen bazı yanıtlar ve bu yanıtlara dayanarak araştırmacılarca tespit edilen kategoriler ve alt kategoriler Tablo 1'de özetlenmektedir.

Katılımcıların Örgütsel Değişim Kavramı ve Değişimin Gerekliliği Hakkındaki Görüşleri

Odak grup görüşmesinde "Çalıştığınız kurumlarda değişim denildiğinde aklınıza ne geliyor?" sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtlarda, değişimin özellikle kamu kurumları için *ütopyik* bir kavram olduğu; gerek özel gerekse kamu sektöründe, üst kademelerde planlanan değişim ile alt kademelerde çalışanların değişimi algılayışlarının çok farklı olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, katılımcıların çoğunun, değişim denildiğinde akıllarına ilk olarak *değişime direnç* konusunun geldiğini vurgulamaları da dikkat çekicidir.

Değişimi gerekli görüp görmedikleri sorusuna ise katılımcılar, geçerli bir nedene dayandırılmayan ve sadece moda akım şeklinde çalışanlara empoze edilen değişimlerin, bireylerin değişime yönelik direnç davranışlarını pekiştirdiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, katılımcılar değişimin, farklılaşan koşullara uyum sağlamak ve gelişmek için gerekli olduğunu belirtmekle birlikte; gelecek kaygısı yarattığını da vurgulamışlardır. Katılımcılar; değişim konusuna inançsızlığın sebebi olarak karşılaşılan engellerden bahsetmekte ve bu engellerin daha çok insanlar tarafından yaratıldığını belirtmektedir. Özellikle empoze edilen değişim söz konusu olduğunda, her kademedede değişime dirence rastlanabileceğini ve bir süre sonra bu direncin kemikleşebileceğini ifade etmektedirler.

Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizminin Belirleyicileri Konusundaki Görüşleri

Katılımcıların örgütsel değişim sinizminin belirleyicileri konusundaki görüşleri, 'kişilik özellikleri', 'yöneticiye karşı inanç ve güven eksikliği', 'başarısız değişim deneyimleri' ve 'bireysel çıkarların göz ardı edilmesi' kategorileri altında gruplandırılmıştır.

Kişilik Özellikleri: Katılımcılar, örgütsel değişimlere düşünmeden ya da sorgulamadan karşı çıkan, kötümser bir bakış açısına sahip olan kişilerin varlığına işaret etmişlerdir. Böyle tutumlara sahip olan kişilerle her zaman karşılaşıldığını, bir değişim fikri ortaya çıktığı anda, kimlerin bu değişimin karşısında olacaklarını önceden tahmin edebildiklerini ileri sürmüşlerdir. Bu tutumun nedeninin kişilik yapısından kaynaklandığını ve bu kişilerin, diğer çalışanların moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkileri olabildiğine değinmişlerdir.

Yöneticiye Karşı İnanç ve Güven Eksikliği: Bir katılımcının (K2), çalışanlarda "Bütün patronlar değişim ister, ama sadece kendileri değişmez" kanısının hakim olduğuna ilişkin ifadesinin, değişim süreçlerinde yönetime duyulan güven ve inanç eksikliği açık bir

şekilde özetlediği söylenebilir. Yöneticilerin kendilerinin değişime inanmadıkları ve değişimi yapmak istemedikleri halde değişimi uygulamaya başlamalarının, çalışanlarda o değişimin gelip geçici bir heves olduğu izlenimini yarattığı vurgulanmaktadır. Diğer yandan, yöneticilerin verdikleri sözleri yerine getirmemeleri ve çalışanların yöneticinin değişim için yeterli niteliklere sahip olmadığını düşünmeleri de, katılımcıların belirttikleri diğer önemli konular olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bulguların, literatür tarafından da desteklendiği görülmektedir. Örneğin Wanous, Reihers ve Austin (2000) örgütsel değişime yönelik sinizmin belirleyicilerinden birinin yöneticilerin yetkin olmamasına inanılması; Bordia ve arkadaşları ise (2011) yöneticilerin inanç ve tecrübe yetersizlikleri olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Tablo 1: Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizmine İlişkin Görüşleri

Örgütsel Değişim Kavramı	
Örgütsel değişim algısı	"Değişim aslında kamu sektörü için ütöpik bir kelimedir." "Üst yönetimin hayal ettiği gibi olmuyor... Genel müdürlükte düşünülenler, çok ütöpik ve hayal ürünü..." "Değişimin algılanışı ile uygulanışı çok farklı oluyor. Değişim ajanı bu iş pozisyonlarında yer almadığı için değişime çok matematiksel olarak bakıyor. Ama aslında öyle değil... Böyle matematiğe dayandırılmış değişimin uygulanışı çok farklı oluyor."
Değişime direnç	"Değişim denilince benim aklıma direkt 'direnç' geliyor. Değişim üst yapıdan gelen bir istek olduğu için alt yapıda bu değişime konu olacak kişiler doğrudan karşınızda bir duvar olarak duruyor. Değişim tamamlandıktan sonra bile bu duvarla karşılaşmaya devam ediyorsunuz." "Değişim söz konusu olduğunda bir duvar ile karşılaşıyorsunuz. Bununla ilgili çok fazla sıkıntılar da duyuyorsunuz." "Değişimin içerisinde olan en alt kademe çalışanlar da değişime direnç gösterebiliyor. Bu, orta kademede, hatta en üst kademede bile karşımıza çıkabilen bir durum."
Örgütsel değişimin gerekliliği	"Gelişim için değişim şart." "Değişim gereklidir ve kaçınılmazdır. Ama değişimi neden yapıyoruz, bu çok önemli. Yani sadece değişim yapmak için mi yapıyoruz. Değişim yapmak için yapıyorsak, hiç yapmayalım daha iyi. Dolayısıyla rasyonel gerekçe yani değişimi ne için yaptığımız çok önemli." "Değişime hızlı adapte olmanız gerekir. Değişimi seviyorum fakat çalışma hayatı çok stresli ve çok zor. Değişim insanı geleceği ile kaygı taşıyan bir hale getirebiliyor." "Hiçbir bilimselliğe dayanmayan; sadece başka bir yerde başarılı olmuş uygulamayı gelip bizde deniyorsunuz. 36 beden bir elbiseyi 42 beden insana giydirmeye çalışma mantığıyla çalışıldığı zaman direnç ortaya çıkıyor." "Bir konuya uyum sağlanması gerekiyorsa bu, örgütsel olarak değişimi gerektiriyor." "Örgüt yapısındaki değişiklikler sonucunda işe uygun niteliklere sahip kişi geçecekse böyle bir değişim olmalı".

Örgütsel Değişim Sinizminin Belirleyicileri

Kişilik özellikleri	"Değişikliği daha yürürlüğe koymadan 'yapmayın, bunu istemiyoruz' diyorlar. Ve bu insanlar, hep aynı insanlar." "Çalışma isteği olmayan insanlar böyle kötümser bakıyor. Çok küçük bir değişiklikte bile hemen problem çıkartıyorlar." "İnsanlar bilgi sahibi olmadan karşı çıkmaya başlıyorlar. Bu direnç insanların kişilik özelliklerinden de kaynaklanabilir. Şöyle insanlar da var. Değişimi ilk başta istemiyor ama daha sonra o kişi değişimin yapılmasını istiyor. Yani buna bilgi sahibi olmadan fikir sahibi olmak denilir." [...] "Daha başlamadan sadece eleştirmiş olmak için eleştiren, kestirip atan insanların direncini kaldırmak çok zor." "Bütün patronlar değişim ister ama sadece kendileri değişmez." "Çalışanlarda 'siz hep değişim istiyorsunuz ama bunun karşılığında verilen sözleri gerçekleştiriyorsunuz' bakış açısı var." [...] Danışman ortak bir toplantı yaparak değişim için gerekli olan koşulları ortaya koyduğunda kimse (üst yönetimi kastediyor) değişmek istemiyor..." "Yöneticiden gerekli motivasyonu alamama; değişime inanmadığı için, verilen sözler yerine getirilmediği için olumsuz bakış açısı artıyor." "Değişimi yapacak kişi ya da kişilerin yetersizliğine inanma. Bu konuyla ilgili yeterli deneyime sahip olmama olumsuz duyguları artırır... Eğer yöneticiye inanmıyorsanız onun yapacağı her değişime karşı olursunuz."
Yöneticiye karşı inanç ve güven eksikliği	"Yönetici aslında değişimi yapmak istemiyor. 'Ben yine istediğimi yapacağım' diyerek o değişimi uygulamaya başlıyor. Bu bir değişim değil zaten. 'Mış' gibi yapmak olumsuz bakış açısına yol açıyor." "Yöneticinin yarattığı bir güven var. Verdiği sözleri tutması, iletişim becerilerinin yüksek olması değişime bakış açısını değiştiriyor" "Değişim konusunda karamsar olanların 'yöneticiyi eleştiririz, onları yanlış buluruz' düşüncesi altında aslında yanlış yapılan uygulamayı sürdürmek de var. Rutini devam ettirmeye çalışıyoruz."
Başarısız değişim deneyimleri	"Üst üste gelen değişimlere 'neden biz buraya gidiyoruz, zaten iyi üretiyorduk?' sorusu geliyor." "Olumsuz bakış açısı, değişim ile ilgili tecrübeden de kaynaklanıyor. 'Geçmişte bir dolu değişim yaşandı, sonuca ulaşmadı, o zaman bu da sonuca ulaşmayacak. O zaman niye uğraşalım' algısı var." "25 senelik bir işletme. Çok eski çalışanları da var. Genelde olumsuz düşüncelerin eski çalışanlarda olduğunu fark ettik. Çünkü bu çalışanlar birçok değişim yaşamışlar, deneyimlerine dayanarak 'aman bu da gelir geçer; 3 gün uygulanır 5. gün son bulur' şeklinde düşünceleri var." "Zaten değişimin yürütmeyeceğine ilişkin geçmiş deneyimlerden elde etmiş olduğu bir güvensizlik var. Her şey sonradan aynen devam ediyor... Şartlar değişiyor ama aynı şekilde katı yönetime devam ediyor."
Bireysel çıkarlar	
- Alışkanlıkları nı ve rahatını koruma güdüsü	"Değişimin acaba bana etkisi nasıl olacak, benim çıkarıma ne kadar uygun, benim rahatım bozulacak mı bozulmayacak mı diye bakıyoruz... Değişimi gerçekleştirirken benim de konforumu düşünmeleri lazım." "Alışkanlıkların yıkılmak istememesi var; 'aman bizim rahatımız

yerinde bunu bozmayalım' kaygısı var [...] Özgürlüklerim kısıtlanacak düşüncesi var. Bu kaygı çok fazla var"

"Rahat yapıdaki insanların değişim umurlarında değil. Ne olduğu da önemli değil. Kendisinin bireysel olarak rahatının bozulacağını düşündüğü için hemen değişime ket vuruyorlar, hemen karamsar bir yapıya bürünüyorlar."

"Karşıdan gelen bir değişim olduğu zaman insanın rahat alanı bozuluyor, bu da insan üzerinde bir sıkıntı yaratıyor."

- İlave iş yükü
kaygısı

"İşe girerken size bir sözleşme sunuyorlar. İçerisinde yapacağınız iş; alacağınız maaş belli. Fakat özellikle değişim yaşandığı zaman sonuçta size bir iş yükü de ekleniyor. Kişinin en büyük problemi şu oluyor: 'Benim aldığım maaş belli iş yüküm belli' [...] konulardan dolayı da bir kaygı oluyor."

- Kendi
çıkarlarını gözetme

"Bu değişim bana şu kadar iş yükü getirecek, bu kadar zamanımı alacak şeklinde tepkiler de oluyor[...] Ne yapılacağını bilmemesi, nasıl yapılacağını bilmemesi de bir endişe yaratıyor"

"Bir ürün için yapılan değişiklikte kota belirlemişler. Ben ne kadar çalışırsam çalışayım bu kotayı tutturamayacağım. Ne oluyor bu sefer, karamsar düşünce. Ben niye bu kotayı tutturmak için çalışayım? [...] Ben de diğer üründe çalışıyorum, %100 bana faydası olacak üründe."

"Kim değişimden daha fazla fayda sağlıyorsa, o daha çabuk adapte oluyor. Fayda sağlamadığını düşünen kişi de daha geç, daha böyle ayak direyerek ya da yapmasam da olur mantığıyla devam ediyor".

**Örgütsel Değişim
Sinizminin
Sonuçları**

"Karamsar düşünceler, arkasından direkt başarısızlığı getiriyor. Motivasyon kaybına sebep oluyor. Motivasyon eksikliği de sizin performansını düşürüyor." [...] "Bu karamsar kişiler çok, ama bu insanlar kısa sürede bizim sektörde eleniyorlar."

"Değişim ile ilgili daha önceki tecrübelerden dolayı güvenin düşük olması, kuruma olan bağlılığı da azaltıyor."

"Özellikle satış ve pazarlama departmanında, bu kötümserliği koruyan insanlar varsa bunları hemen gönderiyorlar."

**Örgütsel Değişim
Sinizminin
Azaltılmasına
Yönelik Öneriler**

Bilgilendirme

"Ben söyledim sen yapacaksın mantığı bu değişimlere karşı olumsuz düşünceleri artırıyor." [...] "Bu değişime neden ihtiyaç duyulduğunun açıklamasının yapılması gerekli... Değişimin başarılı olması için de seçenekler sunulmalı" diyerek değişim konusundaki bilgilendirme eksikliğinin kötümser bakış açılarını artırdığına değiniyor.

"Bilgi paylaşımı ile bu sorunların üstesinden gelinebiliyor."

"Bilgilendirme yetersiz ise astlarda bu kaygı yaratarak olumsuz düşünceleri çoğaltıyor."

"Çalışanlara bu değişimin olumlu getirilerinin ne olacağı, "bir götürüsü yok ama kazancınız şu" odaklı bir bilgilendirme karamsarlığın üstesinden gelebiliyor.

"Rasyonel gerekçe değişim için çok önemli"

Kurum kültürü

"Kurum kültürü çok önemli. Eğer bu değişim uygulanmazsa olmaz diye bir bakış vardır. Değişim, kurum kültürü olarak yerleştirilememiş [...] Lider olan kişinin değişim konusunda çok kararlı olması gerekli."

"Şirkete güveninin ve yöneticiye olan güvenin azalması endişe duymasına sebep oluyor."

"Ben bireysel çalışmayı seviyorum ve takım çalışması gerektiren bir iş tanımı değişikliği kişilerin kaygı ve stresini artırıyor."

Başarısızlıkla Sonuçlanmış Değişim Deneyimleri: Katılımcılar, örgütsel değişime yönelik sinizmin önemli bir belirleyicisinin de geçmişte yaşanan başarısız değişimler olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle geçmişte, sonuçlandırılmayan ya da başarısızlıkla sonuçlanan birçok değişim sürecine tanıklık etmiş kişilerin, yeni bir değişim önerisi ile karşılaştıklarında, sinik tutumlar gösterdiklerini vurgulamışlardır. Bu verilerin de literatür tarafından desteklendiği görülmektedir (bknz. Brown&Cregan, 2008; Johnson&O'Leary-Kelly, 2003; Wanous vd., 2000).

Bireysel Çıkarlar: Örgütsel değişime yönelik sinizmin belirleyicileri konusunda üçüncü bir boyut olarak ortaya çıktığı düşünülen “bireysel çıkarlar” başlığı altında, çalışanların “alışkanlıklarını ve rahatını koruma ve sürdürme güdüsüne”, “değişimin ilave iş yükü getireceği kaygısına” ve “kendi çıkarlarını ve faydasını gözeterek buna hizmet etmeyecek bir değişime karşı olumsuz ve kötümser bakış açısı geliştirme” konularına yoğun bir şekilde vurgu yapıldığı dikkat çekmektedir.

Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizminin Sonuçları Hakkındaki Görüşleri

Katılımcıların; örgütsel değişim sinizminin sonuçlarına ilişkin ifadelerine göre; sinik düşünceler motivasyon eksikliğine, performans düşüşüne ve örgüte bağlılıkta azalmaya sebep olmaktadır. Bu bulgular literatürle uyumlu gözükmektedir (bknz: Uysal ve Yıldız, 2014; Rubin vd, 2009; Andersson ve Bateman, 1997; Wanous vd., 2000).

Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizminin Azaltılmasına Yönelik Önerileri

Katılımcıların, örgütsel değişim sinizminin azaltılmasında ya da önlenmesinde önemle vurguladıkları konunun “bilgilendirme” olduğu dikkat çekmektedir. “Ben söyledim, sen yapacaksın” tarzındaki tepeden inme bir yaklaşımdan uzak durularak değişim ihtiyacının ve çalışanlara ya da örgüte getireceği faydaların etkili bir iletişimle çalışanlara aktarılması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bunlara ilave olarak, değişime uygun bir kültür yaratılması, yöneticilerin kararlı olmaları ve güven uyandırmaları, değişimin rasyonel nedenlere dayandırılması ve bireylerin çıkarlarının gözetilmesi gerekliliği gibi konular da diğer öneriler olarak ortaya çıkmaktadır.

4. Sonuç

Çalıştıkları kurumlarda önemli değişim programlarının hayata geçirilmesi sürecinde aktif rol almış kişilerin çoğunlukta olduğu katılımcılardan oluşan bir grupla “örgütsel değişim sinizmi” konusunun tartışıldığı odak grup çalışmasında, örgütsel değişim olgusunun gerekliliğine inanılmakla birlikte, bu değişimlerin rasyonel nedenlere dayandırılması, çalışanların etkili ve yeterli düzeyde bilgilendirilmeleri gerektiği; değişimle birlikte değişime direnç olgusunun da ortaya çıktığı sonuçlarına varılmıştır. Değişime karşı olumsuz, karamsar bir tutum takınmanın en önemli belirleyicilerinin yöneticiye güvenmeme, yöneticinin yetersiz olduğunu düşünme, geçmişte yaşanan başarısız değişim örnekleri ve kişisel çıkarlarını kaybetme kaygısı veya yaşanacak değişimden bireysel bir fayda elde edemeyeceğini düşünmeleri olduğu ifade edilmiştir. Değişime yönelik sinizmin azaltılması konusunda ise özellikle çalışanların yeterince bilgilendirilmelerinin, yöneticiye ve kuruma güven duyulan bir örgüt kültürü yaratılması gerekliliği vurgulanmıştır.

Odak grup görüşmesine dayanarak elde edilen derinlemesine bilgilerin, örgütsel değişim sinizmi olgusuna ve bu olguyu yönetmenin gerekliliğine dikkat çekmesi bakımından ülkemiz yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış yazınlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, önemli örgütsel değişimler karşısında çalışanlar

tarafından gösterilen direnç ve bu dirençte sinizm tutumunun rolü ve önemi konusunda nitel verilere dayanarak yapılan bu çalışmanın, alanda yapılacak diğer nitel ve nicel araştırmaları destekleyeceği öngörülmektedir.

Kaynakça

- Albrecht, S., Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*. 14(1):76-92.
- Andersson, L. M., ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 13(1): 12-27.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: Supervisors' cynicism, reactions, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*. 53(2):275-297.
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning: developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*. 38(5):445-465.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*. 15(2):195-210.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., Irmer, B. E. (2011). Haunted by the past: effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *Group & Organization Management*. 36(2):191-222
- Boyalı, H. (2011). Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE Yüksek lisans Tezi, Karaman.
- Brown, M., Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*. 47(4): 667-686.
- Byrne, Z. S., Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*. 23(1):54-72.
- Candan, H. (2013). Örgütsel sinizm ve İş Performansına Olası Etkileri. *KSÜ İİBF Dergisi*, 1: 181-194.
- Cole, M. S., Bruch, H., Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*. 27(4):463-484.
- Çarıkçı, İ. H., Bektaş, M., Turak, M. (2013). Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Büro Yönetimi Özel Sayısı. 1: 177-189.
- Dean, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*. 23(2):341-352.
- Erbil, S. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Adnan Menderes Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Guastello, S. J., Rieke, M. L., Guastello, D. D., Billings, S. W. (1992). A study of cynicism, personality, and work values. *The Journal of Psychology*. 126(1):37-48.

- Johnson, J. L., O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*. 24(5):627-647.
- Kalağan, G., Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 27: 83-97.
- Karacaoğlu, K., İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(1): 181-202.
- Özen Kutanis, R., Dikili, A. (2010). "Değişim Boyutuyla Örgütlerde Sinizm". Özler, D. E. (editör). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 269-285.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *The Academy of Management Executive*. 11(1): 48-59.
- Rogers, R. W. (1995). The psychological contract of trust-part I. *Executive Development*. 8(1):15-19.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*. 20(5):680-688.
- Stanley, D.J., Meyer, J. P., Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*. 19(4):429-459.
- Turan, Ş. (2011). Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında bir Çalışma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi*. Karaman.
- Uysal, H. T., ve Yıldız, M. S. (2014) İşgören Performansı Açısından Çalışma Psikolojisinin Örgütsel Sinizme Etkisi *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (29), 835-849
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 8 (6): 853-879.

TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER VE TÜKENMİŞLİĞİN YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ: TELEVİZYON SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Senem Nart

Doktora Öğrencisi

Balıkesir Üniversitesi

zudesenem@hotmail.com

ÖZET

Türk televizyon sektörü son yıllarda ülke ekonomisi için oldukça önemli bir gelir kaynağı oluşturmaktadır. Özellikle dizi sektörünün hızla büyümesi, Orta Doğu, Balkan ve Orta Asya ülkelerinde artan popüleritesi, yeni bir ihracat konusu oluşturmaktadır. Günümüzde pek çok dizi, çeşitli ülkelere ihracat edilmektedir. Öte yandan, sektör çalışanları için işler, görüldüğü gibi olumlu devam etmemektedir. Haftada 16-20 saat aralığına varan uzun çalışma saatleri, bunun yanında düşük ücretler ve iş güvencesizliği gibi konular çalışanları rahatsız etmektedir. Dolayısı ile bu çalışma, işlerin çok fazla otomasyona tabi tutulamadığı ve bu nedenle yoğun bir şekilde iş gören çalıştırıldığı ve iş gören çalışmalarının hizmet kalitesini yakından etkilediği televizyon işletmelerinde, çalışma yaşam alanı, rol stres kaynakları, iş güvencesizliği, yaratıcılık ve tükenmişlik ilişkisini belirlemeye yöneliktir. Bu nedenle araştırmada örneklem olarak, çalışmaya katılmayı kabul eden ve İstanbul'da yer alan Sinema Emekçileri Sendikası, Oyuncular Sendikası, Sinema Yazarları Derneği üyeleri (339+) küme örnekleme yöntemine göre, örneklem olarak seçilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, Çalışma Yaşam Alanı, Rol Stres Kaynakları, İş Güvencesizliği, Yaratıcılık

Abstract

Turkish television industry has become a major source of income for the country. Especially Turkish TV series are widely popular in Turkey also in the Balkans, Middle East and Central Asia, and are among the country's most vital exports, both in terms of profit as well as public relations. Today, many television series are being exported to different countries. This sector is growing up day by day. On the other hand, according unions of sector, there are some problems among industry employees. For example employees work on average 16-20 hour days, seven days a week. Also most of sector employees are not satisfied with their salary and job security. For some this conditions, this study aims to find out personality traits, the area of work life, role sources, job insecurity, creativity and exhaustion relation among the television industry employees, where there is not much automation causing a large number of employees and affecting the quality of work closely. Three Unions – Actors Union, Cinema Employee Union and Script Writers Association- which were chosen according to mass sampling accepted to participate in the study In this way, 419 employees working in the television industry the sample of this study.

Keywords: Burnout, Areas of Work-life Role Conflict, Role ambiguity, Job Insecurity, Creativity.

1. Giriş

Günümüz yoğun rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalabilmeleri giderek zorlaşmaktadır. Firmalar için hızla değişen ekonomiye ayak uydurabilmek, sadece ucuz hammadde, teknoloji veya işgücünü temin etmek ile değil, aynı zamanda bilgili ve yaratıcı çalışanlara sahip olmak ile mümkündür. Çünkü örgütler amaçlarına, çalışanları sayesinde ulaşabilmektedirler. Örgütün hedeflerine ulaşması, çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmesine bağlıdır. Eğer firmalar çalışanlarının işe ilişkin tutumlarını etkileyen faktörleri belirler ve bu konuda önlemler alırlarsa çalışma ortamında verimliliği elde etmeyi başarabilirler. Bu doğrultuda çalışan psikolojisi konuları içersinde yer alan ve çalışma yaşamındaki davranışları etkileyen en önemli konulardan biri, tükenmişlik kavramıdır. Literatürde tükenmişlik ile ilgili çalışmaların çoğu, tükenmişliğin nedenlerini anlamak üzerine kurulmuştur (Schaufeli ve Greenglass, 2001:63-83). Genel olarak çalışmaların odak noktası ise, örgütsel özellikler gibi çevresel faktörler (Jackson vd., 1987:339-349) ile demografik ve kişilik özellikleri gibi bireysel faktörlerin tükenmişliğin oluşumunda etkili olduğu yönündedir (Leiter, 1990:1067-1083). Bu çalışmada ise, tükenmişliği oluşturan faktörler olarak, çalışma yaşam alanının boyutları olan; *iş yükü, kontrol, değer, aidiyet ve adalet* ile birlikte *rol çatışması, rol belirsizliği ve iş güvencesizliği* kavramları gibi örgütsel faktörler üzerinde durulmuştur.

Bu çerçevede televizyon sektörü çalışanlarının tükenmişliklerini etkileyen örgütsel faktörler ve tükenmişliğin çalışanların yaratıcılıkları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmak, bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Tükenmişlik, çalışma yaşam alanı, iş güvencesizliği, rol çatışması, rol belirsizliği ve yaratıcılık kavramlarının bir bütünlük içerisinde ele alınıyor olmasının, araştırmayı benzer çalışmalardan farklılaştırdığı düşünülmektedir.

2. Teorik Çerçeve

Tükenmişlik kavramı; ilk kez 1974 yılında, Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Freudenberger (1974:159) tükenmişliği, "Başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu" olarak ifade etmektedir. Bu tanımlama ile tükenmişliğin *sosyal bir problem* olarak önemini anlaşılmış ve daha sonra araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir çalışma konusu olmuştur. Tükenmişliğin en yaygın tanımı ise, Maslach ve Jackson (1984) tarafından oluşturulmuştur. Onlara göre tükenmişlik kavramı; bireylerin işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı ve yeterlilik duygularının azalması biçimde tanımlanmıştır. Bu tanımlama ile Maslach ve Jackson (1984), tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma olarak sınıflandırmıştır. Buna göre *duygusal tükenme*, duygusal olarak aşırı yüklenmiş olma hissi ve bireyin duygusal kaynaklarındaki tükenme durumunu; *duyarsızlaşma*, çalışanın iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine yönelik olumsuz, alaycı ve mesafeci davranışlarını; kişisel başarıda azalma ise, kişinin işindeki yeterlilik ve başarı duygularındaki azalmayı ifade eder (Maslach ve Jackson , 1984).

Maslach ve Leiter (1997), tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörleri çalışma hayatı alanı olarak tanımladıkları bir model ile açıklamışlardır. Çalışma hayatı alanını ise, bireyin iş çevresinde yer alan ve *iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet* ve değerler olarak belirlenen altı faktör ile tanımlamıştır. Çalışma hayatı alanı modeli tükenmişlik olgusunu, iş talepleri ile işi yapan bireylerin ihtiyaçları arasında temel bir uyumsuzluktan kaynaklanan ve yavaş yavaş gelişen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Modele göre, işin talepleri ile işi yapan bireylerin ihtiyaçları arasındaki fark ne kadar büyükse, diğer bir deyişle birey ile işi

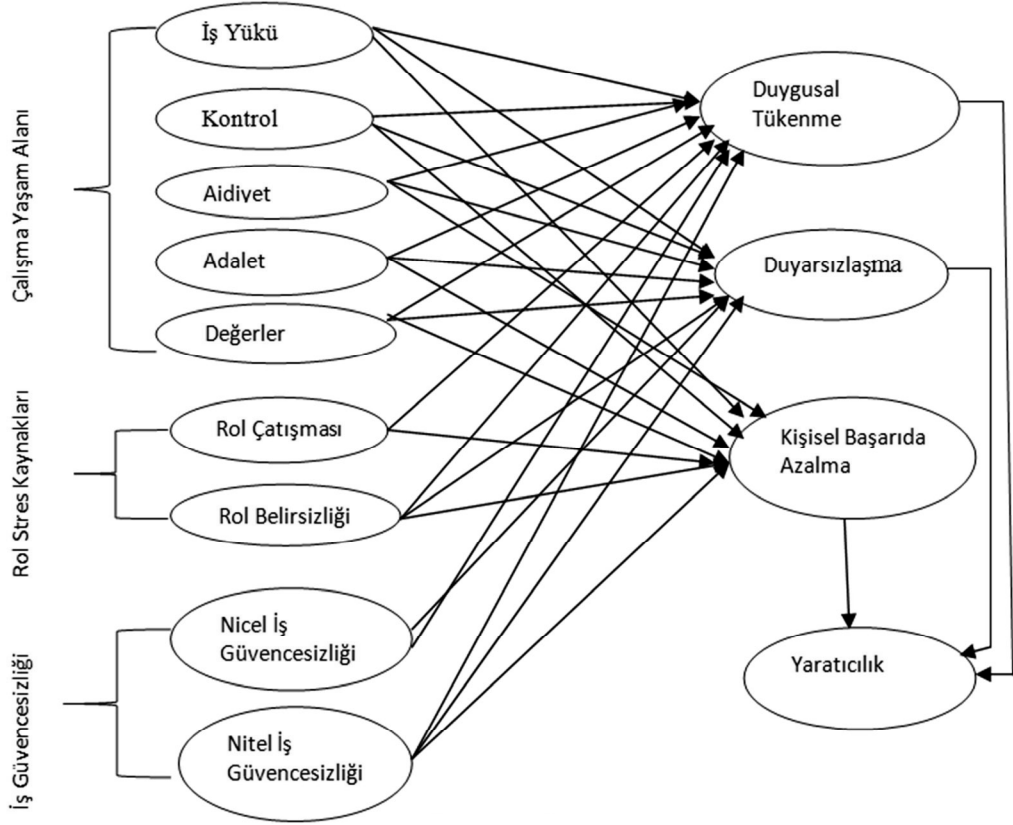
arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla ise, tükenme olasılığı o kadar yüksektir (Maslach vd., 2001:339-422). Bunun dışında Maslach vd., (2001), tükenmişlik ile ilgili öncü araştırmalarında rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları üzerinde durmuşlardır. Rol stres kaynakları arasında yer alan rol çatışması; “aynı anda iki ya da daha fazla rol gönderiminin, birine uymanın diğerine uymayı zorlaştıracak şekilde ortaya çıkmasıdır” (Katz ve Kahn, 1977:202). Diğer bir rol stres kaynağı olan rol belirsizliği ise; “bireyin rolü gereği beklenen performansı sağlayabilmesi için gereken bilgi ile bireye verilen ve bireyin sahip olduğu bilgi arasındaki uyumsuzluk” olarak tanımlanmaktadır (Katz ve Kahn, 1977:215). Literatürde tükenmişlik ile rol çatışması ve rol belirsizliği arasındaki ilişkileri inceleyen çeşitli çalışmalarda rol belirsizliği ve rol çatışmasının tükenmişlik üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. (Maslach, 1984; Pines ve Aronson, 1981; Cordes ve Dougherty, 1993:621-656). Örneğin Lee ve Ashforth (1993:3-20), Jackson, vd. (1987:339-349) ve Gil-Monte vd. (1993:217-227) yaptıkları çalışmalarda, rol çatışması ve rol belirsizliği ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

Tükenmişliği etki eden bir diğer örgütsel faktör ise, iş güvencesizliğidir. Bireyin işinin devam edip etmeyeceği konusundaki belirsizlik duyguları iş güvencesizliği olarak tanımlanmaktadır (De Witte, 1999:155). Literatürde yaygın olarak iş güvencesizliği, nitel ve nicel iş güvencesizliği olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Buna göre, *nicel iş güvencesizliği*, çalışanın işin sürekliliği ya da kaybı hakkındaki kaygısını ifade eder, kişi hâlihazırdaki işinin devam edeceğinden emin değildir. *Nitel iş güvencesizliği* ise çalışanın, ücret, çalışma saatleri, iş arkadaşları, özerklik ve sorumluluk gibi işin değer verilen çeşitli özelliklerinin varlığına yönelik algıladığı tehditlere ilişkindir (Sverke ve Hellgren, 2002:242-264). Pek çok çalışmada iş güvencesizliği, stres yaratan bir durum olarak kabul edilmektedir. Örneğin Kinnunen v.d. (1999), iş güvencesizliği algısına neden olan işin çeşitli boyutlarındaki olumsuz değişmelerin, stres ve tükenmeye neden olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde Sverke ve Hellgren (2002), çalışanların iş güvencesizliği algılarının strese, işten ayrılmalara ve tükenmişliğe neden olduğunu saptamışlardır.

Tükenmişliğin, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma, performans düşüklüğü, devamsızlık ve işten ayrılma gibi pek çok olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Weisburg,1994:1-14). Tüm bunların yanı sıra tükenmişliğin çalışanın yaratıcılığını negatif olarak etkilediğini ifade eden çeşitli çalışmalar da mevcuttur (Shirom, 200: 63-83). Örneğin Farber’in öğretmenler üzerinde yaptığı bir çalışmada tükenmişliğin yaratıcılığı negatif yönde etkilediğini bulmuştur (2000:675-689). Isen ve Baron (1991:53)’a göre, çalıştığı organizasyona karşı pozitif duygular taşıyan bireylerin yaratıcılıkları da artmaktadır. Asad ve Khan’ın (200:139-149) Pakistan’da banka sektöründe çalışanlar üzerinde yapmış oldukları bir araştırmada, stres ve tükenmişlik ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu saptamışlardır.

3. Çalışmanın Amacı

Çalışmada öncelikle, tükenmişliği etkileyen faktörlerin neler olduğunu belirlemek amaçlanmaktadır. İkinci olarak tükenmişlik ve yaratıcılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çerçevede aşağıda yer alan araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil-1. Araştırma Modeli

Şekil-1’de yer alan model vasıtasıyla aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

- Çalışma yaşam alanı (iş yükü, kontrol, aidiyet, adalet ve değer), iş güvencesizliği (nitel iş güvencesizliği ve nicel iş güvencesizliği), rol çatışması ve rol belirsizliği değişkenlerinin tv sektörü çalışanlarının tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) algılamaları üzerindeki belirleyiciliği nedir?

- Tükenmişlik boyutlarının yaratıcılık üzerindeki etkisi nedir?

4. Yöntem

4.1 Araştırmanın Örnekleme

Bu çalışmada verilerin toplanması için hazırlanan anket formu Türkiye Oyuncular Sendikası, Sinema Emekçileri Sendikası ve Senaryo Yazarları Derneği üyesi olan 500 Türk televizyon sektörü çalışanına e-posta ile gönderilmiştir. 339 katılımcı anket formunu doldurmuş ve bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların, 42% (142)’si kadın ve 58% (197)’si erkektir. 37.8% (128)’si 20-29; 41.9% (142) 30-39 ve 20.4% (69)’ü 40 yaş ve üzeridir. Yine katılımcıların 67% ,2’si bekar; 68.7’si üniversite mezunudur. 24% ü kamera önünde, 76% sı kamera arkasında görev almakta ve 58% i günde ortalama 9-16 saat zaman aralığında; 34%’ü ise, 17 saat ve üzerinde çalışmaktadır. Ayrıca katılımcıların 45%’inin sosyal güvencesi yoktur.

4.2 Veri Toplama Araçları

Araştırma modelinde yer alan beş temel değişkeni ölçmek üzere kullanılan ölçekler ve demografik özellikleri belirlemek üzere hazırlanan sorularla bir anket formu hazırlanmıştır. Tükenmişlik değişkenini ölçmek için Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilen “Maslach Tükenmişlik Envanteri” kullanılmıştır. Ölçek, 22 ifade ve duygusal tükenme (9 ifade), duyarsızlaşma (5 ifade) ve (8 ifade) kişisel başarı boyutlarını içerin 3 farklı bileşenden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) değerinin ise 0,89 olduğu belirlenmiştir. Tükenmişliğin; duygusal tükenme duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi azalması alt boyutları için Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla; 0,88, 0,80 ve 0,82 olarak hesaplanmıştır. Böylelikle bu yapının, Maslach and Jackson (1986)’ın ortaya koyduğu yapıyla uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma yaşam alanı değişkenini ölçmek için Maslach ve Letiher (1997) tarafından geliştirilen Maslach Çalışma Yaşamı Alanları Araştırılması Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, iş yükü (6 ifade), kontrol (3 ifade), ödüller (4 ifade), aidiyet (5 ifade), adalet (6 ifade) ve değerler (5 ifade) olmak üzere altı alt boyut ve 29 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmanın kapsamında ise, örneklem için uygun olmadığı düşünüldüğünden, ödül boyutu ele alınmamıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin iş yükü, kontrol, aidiyet, adalet ve değer boyutları için, Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla; 0,90, 0,91, 0,79,0,72 and 0,72 olarak hesaplanmıştır. Böylelikle bu yapının, Maslach and Leither (1981)’ın ortaya koyduğu yapıyla uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Rol çatışması ve rol belirsizliği değişkenini ölçmek için Rizzo, House ve Lirtzman (1970) tarafından geliştirilen ‘*Rol Çatışması ve rol Belirsizliği ölçeği*’ kullanılmıştır. . Ölçek, rol belirsizliği (6 ifade) ve rol çatışması (7 ifade) olmak üzere iki boyut ve 14 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerliliği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen, Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla; 0,89 and 0,85 olarak hesaplanmıştır. Böylelikle bu yapının, Rizzo, House ve Lirtzman (1970)’ın ortaya koyduğu yapıyla uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İş güvencesizliği değişkenini ölçmek için Hellgren vd. (1999) tarafından geliştirilen, “*İş Güvencesizliği Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçek yedi ifade ve nitel iş güvencesizliği (4 ifade)ve nicel iş güvencesizliği (3 ifade) olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre, boyutların Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla; 0,84ve 0,87 olarak hesaplanmıştır. Böylelikle bu yapının da, Hellgren vd. (1999)’nin ortaya koyduğu yapıyla uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaratıcılık değişkenini ölçmek için ise, Zhou ve George (2001;682-696) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Balay (2010) tarafından yapılmış olan “Yaratıcılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerliliği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alfa değeri 0,95 olarak bulunmuş ve orijinal ölçek ile uyumlu olduğu, sonucuna ulaşılmıştır.

4.3 Analizler

Verilerin çözümlenmesinde ve analizinde SPSS-15 paket programı kullanılmıştır. Kontrol değişkenlerine ilişkin veriler, frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için faktör analizi, kontrol değişkenlerine ilişkin veriler için frekans ve yüzde değerleri kullanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için ise, çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

5.Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları ise aşağıda oluşturulan tablolarda sunulmuştur.

Tablo 1. Duygusal tükenme, çalışma yaşam alanı, rol çatışması, rol belirsizliği ve iş güvencesizliği arasındaki ilişkilere yönelik çoklu regresyon sonuçları

Değişkenler	β	p	Corrected R ²	F
İş yükü	,487	,000	.417	26.168
Kontrol	,218	,000		
Adalet	-,084	,084		
Değerler	-,052	,246		
Aidiyet	,005	,921		
Nitel iş güvencesizliği	,147	,004		
Nicel iş güvencesizliği	,132	,009		
Rol belirsizliği	-,043	,388		
Rol çatışması	,027	,573		

p < 0.05

Bağımlı değişken: Duygusal tükenme

Tablo 1’de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, toplam varyansın 41% ini açıklayan dört tane değişkenin olduğu ortaya çıkmıştır (F= 26.168, p<0,05). Duygusal tükenme düzeyini öngören bu değişkenler sırasıyla şunlardır: İş yükü (p=0.000< 0.05, β =,487); nitel iş güvencesizliği (p=0.004< 0.05, β =,147); nicel iş güvencesizliği (p=0.009< 0.05, β =,132) ve kontrol (p=0.000< 0.05, β =-,218). Bu sonuçlara göre, çalışanların iş yükü, nitel ve nicel iş güvencesizliği algıları duygusal tükenmelerini arttırmaktadır. Benzer şekilde bireyin “Seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı” şeklinde tanımlanabilen kontrol duygusunda eksiklik hissetmesi de tükenmişliğe neden olmaktadır.

Tablo 2. Duyarsızlaşma, çalışma yaşam alanı, rol çatışması, rol belirsizliği ve iş güvencesizliği arasındaki ilişkilere yönelik çoklu regresyon sonuçları

Değişkenler	β	p	Corrected R ²	F
İş yükü	,005	,928	,181	9,303
Kontrol	-,078	,161		
Adalet	-,032	,578		
Değerler	,029	,582		
Aidiyet	-,172	,921		
Nitel iş güvencesizliği	,147	,001		
Nicel iş güvencesizliği	,057	,326		
Rol belirsizliği	,177	,003		
Rol çatışması	,167	,004		

p < 0.05

Bağımlı değişken: Duyarsızlaşma

Tablo 2’de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, toplam varyansın 18% ini açıklayan üç tane değişkenin olduğu ortaya çıkmıştır ($F= 9.303$, $p<0,05$) Duyarsızlaşma düzeyini öngören bu değişkenler sırasıyla şunlardır: Nitel iş güvencesizliği ($p=0.001< 0.05$, $\beta=,147$); rol belirsizliği ($p=0.003<0.05$, $\beta=,177$) ve rol çatışması ($p=0.004<0.05$, $\beta=167$). Bu sonuçlara göre, çalışanların, nitel güvencesizliği, rol belirsizliği ve rol çatışması algıları, duyarsızlaşmalarını arttırmaktadır.

Tablo 3. Kişisel başarı, çalışma yaşam alanı, rol çatışması, rol belirsizliği ve iş güvencesizliği arasındaki ilişkilere yönelik çoklu regresyon sonuçları

Değişkenler	β	p	Corrected R ²	F
İş yükü	-,100	,063	,289	16,229
Kontrol	,165	,002		
Adalet	-,068	,197		
Değerler	,126	,011		
Aidiyet	,234	,000		
Nitel iş güvencesizliği	-,266	,000		
Nicel iş güvencesizliği	,092	,093		
Rol belirsizliği	-,182	,001		
Role çatışması	-,172	,001		

$p < 0.05$

Bağımlı değişken: Kişisel başarı

Tablo 3’de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, toplam varyansın 29% unu açıklayan altı tane değişkenin olduğu ortaya çıkmıştır ($F= 16.229$, $p<0,05$). Kişisel başarı düzeyini öngören bu değişkenler sırasıyla şunlardır: Kontrol ($p=0.002< 0.05$, $\beta=,165$); değerler ($p=0.011< 0.05$, $\beta=,126$); aidiyet ($p=0.000<0.05$, $\beta=234$); nitel iş güvencesizliği ($p=0.000<0.05$, $\beta=,266$); rol belirsizliği ($p=0.001<0.05$, $\beta=,182$) ve rol çatışması ($p=0.001< 0.05$, $\beta=,172$) Bu sonuçlara göre, çalışanların çalışma ortamında bireysel kontrolleri bakımından özerkliğe sahip olduklarına yönelik algıları, değerlerinin bağlı oldukları örgütün değerleri ile örtüşmesi ve kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri kişisel başarılarını arttırmaktadır. Diğer taraftan çalışanların nitel iş güvencesizliği, rol çatışması ve rol belirsizliği algıları, kişisel başarılarında azalmaya neden olmaktadır.

Tablo 4. Yaratıcılık, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişkilere yönelik çoklu regresyon sonuçları

Değişkenler	β	p	Corrected R ²	F
Duygusal Tükenme	-,012	,808	,14	16.844
Duyarsızlaşma	-,077	,132		
Kişisel başarı	,354	,000		

$p < 0.05$

Bağımlı değişken: Yaratıcılık

Tablo 4’de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, toplam varyansın 14% ünü açıklayan bir tane değişkenin olduğu ortaya çıkmıştır ($F= 16.844$, $p<0,05$). Yaratıcılığı

öngören bu değişken ise, kişisel başarı ($p=0.000 < 0.05$, $\beta=354$)'dır. Buna göre çalışanların kişisel başarı algısı yükseldikçe, yaratıcılıkları da arttırmaktadır.

4. Sonuç

Araştırmamızın ilk amacı televizyon sektörü çalışanlarının tükenmişliklerini etkileyen örgütsel faktörleri belirlemektir. Bu çerçevede daha önceki çalışmalarda tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler arasında yer aldığı ifade edilen, *iş yükü, kontrol, aidiyet, değer, adalet* olmak üzere çalışma yaşamının alt boyutları ile beraber *iş güvencesizliği, rol belirsizliği* ve *rol çatışması* kavramları üzerinde durulmuş ve tüm bu değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucu katılımcıların *duygusal tükenme* düzeyini öngören değişkenler; *iş yükü, kontrol, nitel ve nicel iş güvencesizliği* olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre bireylerin iş yükü algısı ve “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı” şeklinde tanımlanabilen kontrol duygusunda eksiklik hissetmesi de tükenmişliğe neden olmaktadır. Benzer şekilde katılımcıların işlerini kaybetme kaygısı olarak tanımlanan nicel iş güvencesizliği algısı ile çalışma koşullarının kötüleşmesi, kariyer olanaklardan yoksunluk ve ücret artışlarından memnuniyetsizlik anlamına gelen nitel iş güvencesizliği algısı tükenmişliklerini arttırmaktadır.

Katılımcıların *duyarsızlaşma* düzeyini öngören örgütsel değişkenler ise, nitel iş güvencesizliği, rol çatışması ve rol belirsizliğidir. Buna göre bireylerin işini kaybetme kaygısı, çalışma ortamında aynı anda birden fazla ve birbiri ile çelişen rolle sahip olması aynı zamanda görev sorumlulukları hakkında yeterince bilgilendirilmemeleri, işlerine karşı duyarsızlaşmalarına neden olmaktadır. Son olarak katılımcıların kişisel başarı düzeylerini öngören örgütsel değişkenler sırasıyla *kontrol, aidiyet, değer, nitel iş güvencesizliği, rol çatışması* ve *rol belirsizliğidir*. Buna göre, bireyler işlerinde özerk / bağımsız olduklarını hissettikleri ve işleri üzerinde kontrol sahibi olduklarını düşündükleri sürece, kendilerini daha başarılı hissetmektedirler. Bu da, bireylerin yaptıkları işle ilgili inisiyatif sahibi olmalarının, onların kişisel başarı hislerini artırdığının ve tükenmişliğin azalmasında önemli rol oynadığının bir göstergesidir. Benzer şekilde örgütün değerleriyle, çalışanların değerlerinin örtüşmesi ve çalışanların örgütlerine karşı güçlü bir aidiyet duygusu taşıması, kişisel başarı hislerini arttıracaktır. Diğer taraftan çalışanların işini kaybetme kaygısı taşımaları, rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamaları kişisel başarı hislerinde azalmaya neden olacaktır.

Araştırmamızın diğer bir amacı; televizyon sektörü çalışanlarının yaratıcılıkları üzerinde tükenmişlik boyutlarının etkisini belirlemektir. Yapılan analizler sonucunda tükenmişliğin kişisel başarı boyutu ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır. Buna göre çalışanların kişisel başarı hislerindeki artış, yaratıcılıklarını da arttıracaktır. Televizyon sektörünün temelini oluşturan ve devamlılığını sağlayan yaratıcılık kavramı, öncelikle çalışanların psikolojileri ile doğrudan ilişkilidir. Buna göre çalışanların yaratıcılıklarını arttırmak için, tükenmişlik ile mücadelede en etkili çözüm yollarını bulmak gerekir.

Özetlenen tüm bu bulgular, tükenmişliğin farklı örgütsel koşullar altında farklı düzeylerde seyredebileceğinin önemli bir göstergesi olmuştur. Örneklem düzeyi yüksek olmasa da, elde edilen bulgular ışığında çalışma, bireylerin tükenmişliklerini etkileyen örgütsel faktörler için, bazı önleyici müdahalelerin gerekliliğini gözler önüne sermektedir. Bu noktada, araştırmamızda ele alınan örgütsel alanın, örgütsel uygulamalar ve yapılar içinde şekillenebileceğini belirtmek gerekir. Böylece, örgütsel koşulları iyileştirmek adına alınabilecek her türlü önlem, tükenmişliği önleyici bir etki yaratabilir. Nitekim, kişisel mücadele tekniklerinin yanı sıra, daha kalıcı sonuçlar vereceği düşünülen örgütsel

düzenlemeler; tükenmişliğin meşru bir problem olduğu gerçeğini pekiştirerek, yöneticiler ve çalışanlar tarafından daha kolay kabul edilmesini ve önlenebilmesini sağlar.

Kaynakça

- Asad, N., Khan, S. (2003). Relationship Between Job-Stress And Burnout: Organizational Support And Creativity As Predictor Variables Pakistan. *Journal of Psychological Research*, 18(3/4), 139-149.
- Balay, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları. *Ankara Üniversitesi, Journal of Faculty of Educational Sciences*, 43(1), 41-78.
- Cordes, C.L., Dougherty, T.W. (1993). A Review and an Integration of Research in Job Burnout. *Acad. Manage. Rev.* 18, 621-656.
- De Witte H. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-Being: Review of The Literature and Exploration For Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:155-177.
- Farber BA. (2000). Treatment Strategies for Different Types of Teacher Burnout. *Psychotherapy in Practice*, 56:675-689.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, Vol.30, Number 1, 159-165.
- Gil-Monte, P., Valcarcel P., Zornoza, A. (1993), Role Stress: Burnout Antecedent in Nursing Professionals. *European Work and Organizational Psychologist*, 3(3):217-227.
- Hellgren, J., Sverke, M., Isaksson, K. (1999). A Two-Dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employees' Attitudes and Well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2):179-195.
- Isen AM, Baron RA (1991). Positive Affect as A Factor in Organizational Behavior. *Res. Organ. Behav.*, 13: 1-53.
- Jackson, E. S., Turner, J.A., Brief, A.P. (1987). Correlates of Burnout among Public Service Lawyers. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.8, 339-349.
- Katz, D. and Kahn, R. (1977), *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev:Halil Can ve Yavuz Bayar, Ankara: TODAİE Yayınları, No:167
- Kinnunen U., Jouko, N. (1994). Job insecurity in Finland: Antecedents and consequences, *European Work and Organizational Psychologist*. Vol:4(3).
- Lee, R.T. and Ashforth, B.E. (1993) . A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior*, 14:3-20.
- Leiter, M. P. (1990). The Impact of Family and Organizational Resources on the Development of Burnout: A Longitudinal Study. *Human Relations*, 43, 1067 – 1083.
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1984). Patterns of Burnout Among a National Sample of Public Contact Workers. *Journal of Health and Human Resources Administration*.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*. (2nd Ed.), Palo Alto, Ca: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Leiter, M.P. (1997). The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress And What To Do About It, Jossey-Bass Publishers, 1st Edition, San Francisco.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B, Michael P.Leiter, M.P. (2001). Job Burnout *Annual Reviews Psychology*, 52, 397-422.
- Pines, A., Aronson, E. (1981). Burnout: From Tedium to Personal Growth. New York: Free Press.
- Rizzo, J., House, R., Lirtzman, S. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.

- Schaufeli, W. B., Greenglass, E. R. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Health. *Psychology & Health*, 16, 501 – 510.
- Shirom, A., 2003. The effects of work stress on health. In: Health' in M.J. Schabara, J.A.M. Winnbust & C.L. Cooper, eds., *Handbook of Work and Health Psychology* (New York: Wiley) 63–83.
- Sverke M., Hellgren J., Näswall, K., (2002), No Security: A Metaanalysis and Review of Job Insecurity and its Consequences, *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 7, No:3. 242-264.
- Weisberg. J. (1994). Measuring workers' Burnout and Intention to Leave. *International Journal of manpower*, 15(1),1-14
- Zhou, J., George J.M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4): 682-696.

ETİK İKLİMİN ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Arş. Gör. Resul Güleç
Ondokuz Mayıs Üniversitesi
resul.gulec@omu.edu.tr

Arş. Gör. Alp Eren KAYASANDIK
Ondokuz Mayıs Üniversitesi
alperen.kayasandik@omu.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Aysun ÇETİN
Ondokuz Mayıs Üniversitesi
aysun.cetin@omu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, etik iklimin (egoist iklim, yardımseverlik iklimi, ilkelilik iklimi) çalışanların tükenmişlik düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi araştırılmıştır. Ayrıca çalışanların tükenmişliklerinin işten ayrılma niyetlerine olan etkisine de bakılmıştır. Araştırmada Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesinde idari kadroda çalışan personelden "Etik İklim Ölçeği" (Victor ve Cullen, 1988), Maslach Tükenmişlik Ölçeği" (Maslach, 1988) ve "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" (Cammann vd., 1979) kullanılarak veriler elde edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; egoist iklimin ve ilkelilik ikliminin çalışanların tükenmişliğini anlamlı olarak etkilemediği; yardımseverlik ikliminin ise tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Egoist iklimin ve ilkelilik ikliminin çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilemediği; yardımseverlik ikliminin ise işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Son olarak, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Etik İklim, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti

1. Giriş

Etik, tarihin her döneminde insanların dikkatini çeken ve üzerinde çok şey söylenen bir konu olmasına rağmen; günümüzde çok daha önemli bir konu haline gelmiştir. Küreselleşme ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, örgütlerin faaliyetlerinin çalışanlar, müşteriler, basın, devlet ve halk tarafından yakından izlenebilmesine imkân tanımaktadır. Bu durum da, ticari skandallar, kimyasal afetler ve üretim kusurları gibi pek çok etik olmayan uygulamaların örgütlere olan zararlarını artırmış ve etik konusuna yönelmelerine sebep olmuştur (Cullen vd., 1989:50). Etik olmayan uygulamalar, bir yandan tüketicilerin bu firmaların ürün ve hizmetlerinden kaçınmasına ve finansal olarak sıkıntı yaşamalarına neden olurken; diğer yandan da bu firmalardaki etik olmayan iklim, çalışanların iş tatminini ve performansını olumsuz etkileyerek stres yaşamalarına ve işten ayrılmalarına neden olmaktadır (Mulki vd., 2008).

Dolayısıyla, etik iklimi ve onun çalışanlar üzerindeki etkisini araştırmak, örgütler açısından, birçok örgütsel çıktıyı yönetebilmek bakımından önemli olmaktadır. Yöneticilerin kurum içinde yaratacakları etik iklim ve uygulamaların, çalışanların ahlaki davranışlarını düzenleyerek onların psikolojik olarak yıpranmasını engelleyeceği ve bir ortamda çalışan bireylerin de kurum için faydalı olmaya çalışacağı ileri sürülmektedir (Bulutlar ve Öz, 2009).

Etik iklimin artan önemi, literatürdeki akademik çalışmalara da yansımış ve etik iklim konusu pek çok çalışmada incelenmiştir. Literatürde etik iklim, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ayrı olarak pek çok araştırmaya konu olmasına rağmen, birbirleriyle olan ilişkileri üzerine yapılan çalışma sayısı çok sınırlıdır. Bu araştırmada, örgütsel bir değişken olan örgütsel etik iklim ile bireysel değişkenler olan tükenmişlik ve işten ayrılma ilişkisi üzerinde durularak, bu alandaki eksikliğin az da olsa giderilmesi hedeflenmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Etik İklım

Etik iklim kavramı genel olarak, örgütlerin kural, politika ve uygulamalarının etik olduğuna dair çalışanların ortak algısı olarak ifade edilmektedir (Victor ve Cullen, 1988). Etik iklim, örgütün ahlaki sonuçlara sahip olan politika, prosedür ve uygulamalarını içeren bir tür iş iklimi olarak da ifade edilebilmektedir (Mulki vd., 2008). Jaramillo vd. (2006:272) ise etik iklimi, bireyin örgütün mevcut uygulama, prosedür, norm ve değerlerinin etik içeriğe sahip olduğuna dair algısı olarak tanımlamaktadır. Etik iklim örgüt üyelerine; hangi konuların etik olduğunun saptanmasında ve bu konuların hangi kriterlere göre anlaşılacağı, değerlendirileceği ve çözüleceği konusunda yardımcı olmaktadır. İşletmelerin etik iklimi; doğru davranışın ne olduğu algısını (içerik bağlamında) ve etik meselelerle nasıl ilgilenileceği konularını içermektedir (Cullen vd., 1989:51).

Victor ve Cullen (1988) etik iklimi, örgütsel kararların hangi etik kriterler altında verildiğini tanımlayan etik kriterler boyutu ve etik kararlar için bir referans olarak kullanılan analiz düzeyi boyutu olarak ikiye ayrılmış ve bu iki boyutun 9 teorik etik iklim türü tanımlamıştır. Bu araştırmada da temel alınan şekliyle etik iklim, örgütsel karar vermede kullanılan etik kriterler bağlamında 'egoistlik', 'yardımseverlik' ve 'ilkelilik' boyutlarıyla ele alınmıştır. Egoist iklimde; çalışanlar karar verirken kendi çıkarını veya tatminini artıracak tercihlerde bulunurken, diğerlerinin ihtiyaç ve çıkarlarını önemsememektedirler Egoistik bir etik iklimde, bir yandan normlar kişileri, kişisel kazançlarını artırma doğrultusunda cesaretlendirirken; diğer yandan diğerlerinin çıkarlarının göz ardı edilmesine neden olmaktadır (Cullen vd., 2003). Dolayısıyla, bu iklimde çalışanların örgütsel bağlılık geliştirmesinin beklenemeyeceği ve bir bütün olarak örgüte ve örgütte yer alan diğer kişilere karşı daha ilgisiz ve umursamaz olacakları ileri sürülmektedir (Akbaş, 2010). Yardımseverlik iklimi, çalışanların kendi ihtiyaçlarını daha az tatmin etme pahasına da olsa karar verirken ortak ihtiyaç ve çıkarları göz önünde bulundurduğu iklimlerdir. Yardımsever iklimlerde, örgüt üyeleri örgüt içindeki ve dışındaki kimselerin iyiliklerini arzulamakta ve birbirlerine yardım etme isteğinde bulunmaktadırlar (Cullen vd., 2003). Böylece örgütte işbirliği ve hedefler konusunda olumlu duygular geliştirilerek örgüt üyeleri arasında ahenkli bir etkileşim kurulabilmesi mümkün olabilecektir (Akbaş, 2010). İlkelilik iklimi ise, çıktıları ve başkalarına etkilerini göz ardı ederek doğru olanı yapma isteğini ve sosyal bir birim içerisinde yapılması beklenen kural, kanun ve standartların önemli olmasını ifade etmektedir. Bu iklimde, çalışanlar, genel olarak etik bir ikilemde kaldıklarında örgütsel kural ve kodlara sadık kalarak karar vermeyi isteyecektir (Mulki vd., 2008; Cullen vd., 2003).

2.2. Tükenmişlik

İlk olarak 1970'li yıllarda Amerika'da hizmet sektöründe çalışanların yaşadıkları bunalımları tanımlamak için kullanılan tükenmişlik kavramı (Maslach vd., 2001), günümüzde toplumun hemen hemen her kesiminde ve her meslek grubunda görülebilen çağımızın görünmez salgın hastalıklarından birisi haline gelmiştir. Tükenmişliği "mesleki bir tehlike" olarak görüp ve tanımlayan Freuderberger, tükenmişliği başarısız olma,

yıpırma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu olarak ifade etmiştir (Sürgevil, 2006: 3). Duygusal, zihinsel ve fiziksel yorgunluk durumlarını ifade eden tükenmişlik, zaman içinde sinsice gelişen ve olumsuz sonuçları belli bir süre sonra ortaya çıkan bir süreci ifade etmektedir (Maslach vd., 2001). Bu noktadan hareketle Schaufeli vd. (2009: 205), tükenmişliği bir yangının kontrol altına alınması veya bir mumun yanarak tükenmesine benzetmişlerdir. Nasıl ki, yanan bir ateş daha sonra yeterli miktarda kaynakla takviye edilmediğinde parlaklığını yitirip sönerse, yoğun bir şekilde çalışanlar da eğer bu şekilde çalışmaya devam ederlerse, bir süre sonra artık işlerinde başarılı olamayarak işe olan ilgileri azalacak, iş anlamlılığını kaybedecek ve zamanla tükenmişlikle karşılaşabileceklerdir.

Tükenmişlik ile ilgili önemli çalışmaları olan Maslach (1998: 64), tükenmişliği işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde tanımlamış ve tükenmişliği sırasıyla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi olmak üzere üç ayrı başlık altında incelemiştir. Duygusal tükenme; duygusal enerjinin azalması ve bir durumla mücadele edecek duygu kaynağının kendisinde bulunmadığı hissine kapılmak olarak ifade edilmektedir (Cooper vd., 2001: 83). İkinci boyutu olan duyarsızlaşma, çevresini, işini kontrol edemediğini düşünen çalışanın, olumsuz bir olayla karşılaştığında kendini çaresiz hissetmesi ve bu durumla başa çıkmak için makine gibi davranmaya başlaması şeklinde ifade edilebilir. Duyarsızlaşma, çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı insan yerine bir eşya gibi davranmaları tarzında görülür. Duyarsızlaşma döneminde çalışan, müşterilerin hayatında gereğinden fazla yer tuttıkları hissine kapılır (Demir, 2009: 194). Üçüncü boyut ise düşük kişisel başarıdır ve bireyin kendi davranış ve performansını olumsuz ve yetersiz görme eğilimi olarak ifade edilebilir. Kişinin kendini işinde yetersiz görmesi ve performans hedeflerine ulaşmada kendini aciz hissetmesi durumlarıdır. Depresyon, düşük moral, kişiler arası ilişkilerde geri çekilme, üretkenliğin azalması, baskılar ile baş etmede yetersizlik, başarısızlık duygusu, kişinin kendine ve kişisel başarısına ilişkin olumsuz tutum sergilemesi; kişisel başarısızlık hissini karakteristik özelliklerindendir (Cooper vd., 2001: 83; Ertürk ve Keçecioğlu, 2012; 42).

2.3.İşten Ayrılma Niyeti

Örgütler için arzulanan personelin işe devamının ve örgüte bağlılığının sağlanamaması ve bu elemanların örgütü terk etmeleri, hem örgütler hem de bireyler açısından ciddi maliyetler oluşturabilmektedir. Bu nedenle, işten ayrılma niyetinin sebepleri ve bunların önüne nasıl geçilebileceği örgütler açısından önemli bir konu olmaktadır.

Hwang ve Kou (2006:254), işten ayrılma niyetini, çalışanların mevcut iş koşullarından duymuş oldukları memnuniyetsizlik dolayısıyla işlerinden ayrılmayı düşünmeleri olarak ifade ederken; Cho vd. (2009:375) ise, yakın bir gelecekte bilinçli ve istekli bir şekilde işten ayrılmayı isteme, bu doğrultuda iş alternatiflerini değerlendirme olarak tanımlamış ve istifadan önceki son adım saymışlardır. Literatürde işten ayrılma niyetinin gerçek işten ayrılma davranışı ile sonuçlandığını bulgulayan çalışmalar mevcuttur. Ayrıca 23 çalışma üzerinde yapılan bir yazın incelemesinde, işten ayrılma niyeti ile gerçekten işten ayrılma davranışı arasında da güçlü bir ilişki bulunmuştur (Schwepker, 2001:42). Yine, Tett ve Meyer (1993) de, işten ayrılma niyetinin, işten ayrılmayı düşünmeyi ve alternatif iş olanaklarını araştırmayı içeren bilinçli bir karar olduğunu ve bu niyetin, fiili işten ayrılmanın en güçlü ön görücüsü olduğunu ifade etmektedir.

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın bir habercisi ise, bu noktada örgütlerin işten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesi ve önceden tedbir alarak işten ayrılma davranışlarının önüne geçmeye çalışmaları gereği bulunmaktadır. Bu durumla sık

karşılaşan örgütlere, çalışanlarına çeşitli ek kazanımlar ve eğitimler sunarak işten ayrılma niyetlerini azaltmaya çalışmaları tavsiye edilebilmektedir (Matilla, 2006; 42). İşletmelerin etik iklimi de işten ayrılma niyetinin bir öncülü olduğu için, çalışanların etik değerleri ile işletmenin etik değerlerinin uyumlu hale getirilmesi önemli olmaktadır. Çünkü çalışanların büyük çoğunluğu günümüzde etik bir örgütsel çevreye sahip olan firmalarda çalışmak istemektedirler (Jose ve Thibodeaux, 1999).

3. Araştırma

3.1. Amaç ve Hipotezler

Bu çalışmanın ana amacı, örgütün etik iklim boyutlarının çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bir diğer amacı ise, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini araştırmaktır.

Tütüncü ve Savran (2007), hizmet sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada etik iklim ile tükenmişlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Mulki vd. (2008)'nin çalışmasında da etik iklimin doğrudan olmasa da dolaylı olarak rol çatışması, rol belirsizliği ve yöneticiye güven aracı değişkenleriyle duygusal tükenmeyi azalttığı görülmüştür. Bulutlar ve öz (2009)'ün çalışmalarında, etik iklime sahip bir organizasyonda çalışmanın bireylerin ahlaki davranışlarını düzenleyerek onların psikolojik olarak yıpranmasını engelleyeceği, bağlılıklarını artırarak kuruma faydalı olmaya çalışacakları ve böylece kendilerini daha güvende hissederek karşılaştıkları zorluklar ile daha rahat baş edebilecekleri ifade edilmektedir.

Tuna ve Yeşiltaş (2014), beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında; etik iklimin yardımseverlik, ilkelilik (kurallar ve kodlar), egoist iklim (verimlilik, şirket yararı) boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki tespit etmiş ayrıca ilkelilik (kişisel ahlak) ile işten ayrılma niyeti arasında ise zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Hart (2005)'ın hemşireler üzerinde yaptığı çalışmaya göre, hastanede etik iklimin bulunması çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Jaramillo vd. (2006)'nin çalışması etik iklimin rol çatışması ve rol belirsizliği araçlarıyla işten ayrılma niyetini azaltmada olumlu bir etkiye sahip olduğunu doğrulamaktadır.

Weisberg (1994:12), öğretmenler üzerinde yaptığı bir çalışmada tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Schaufeli ve Backer (2004:293) de tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Ülkemizde ise, Üstün ve Doğan (2014), hizmet sektöründe yaptıkları ampirik bir çalışmada tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette bir ilişki bulmuşlardır. Yine Yıldırım vd. (2014), banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında tükenmişlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Polat ve Uğurlu (2009), yaptıkları araştırmada, İlköğretim müfettişlerinin mesleki tükenmişlik algıları ile işten ayrılma niyeti algıları arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

İlgili literatür ve görgül araştırmalardan hareketle, araştırmada test etmek için aşağıdaki hipotez ve alt hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Etik iklim çalışanların tükenmişlik düzeyi anlamlı olarak etkiler.

H_{1a}: Egoist iklim, çalışanların tükenmişlik düzeyini pozitif olarak etkiler.

H_{1b}: Yardımseverlik iklimi, çalışanların düzeyini negatif olarak etkiler.

H_{1c}: İlkelilik iklimi, çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif olarak etkiler.

H₂: Etik İklim çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkiler.

H_{2a}: Egoist iklim, çalışanların işten ayrılma pozitif olarak etkiler.

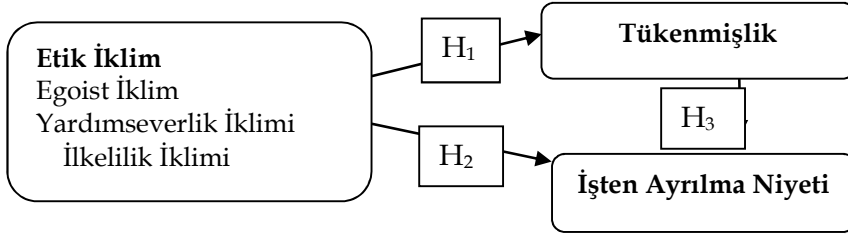
H_{2b}: Yardımseverlik iklimi, işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.

H_{2c}: İlkelilik iklimi, çalışanların işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.

H₃: Çalışanların tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyetlerini pozitif olarak etkiler.

3.2. Araştırma Modeli

Değişkenler arası nedensel ilişkiye dayanan araştırma modeli ve ilgili yazın çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıdaki Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.3. Örneklem ve Ölçekler

Çalışma, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesinde idari kadroda çalışan personele kolayda örneklem yöntemi ile anket uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. 150 kişiye anket formu dağıtılabilmüş, bunlardan 128 kişi anketleri cevaplandırmıştır. Cevaplanan anketlerden 5 tanesi eksik veya hatalı cevaplama dolayısıyla araştırmaya dahil edilmemiş, 123 tane anket üzerinden araştırma sürdürülmüştür.

Araştırmada verilerin elde edilmesinde, Victor ve Cullen (1988), tarafından geliştirilen, üç boyuttan ve 36 sorudan oluşan "Etik İklim Ölçeği", Maslach tarafından geliştirilen 3 boyuttan ve 22 sorudan oluşan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" (1988) ve Cammann vd. (1979) tarafından geliştirilen tek boyuttan ve üç sorudan oluşan "İşten Ayrılma Niyeti" ölçekleri ve demografik sorulardan oluşan anket formundan yararlanılmıştır. Söz konusu ölçekler, 5'li Likert Ölçeği'ne göre hazırlanmış "(1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum" olarak puanlandırılmış ifadelerden oluşmaktadır. Ölçeklerin güvenirlik analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 1'de görülmektedir. Buna göre, tüm ifadeler ve alt grupların Cronbach Alfa değerleri, Hair vd. (2000) tarafından önerilen kabul edilebilir düzey olan 0,60'ın üzerinde bulunmaktadır.

3.3. Bulgular

3.3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanlar cinsiyetlerine göre incelendiğinde; katılımcıların %32'sinin kadın ve %68'inin erkek olduğu, katılanlar yaş durumlarına göre incelendiklerinde katılımcıların %43'ünün 21-30 yaşları arasında, % 33'ünün 31-40 yaşları arasında, %24'ünün ise 41 ve üzeri yaşlarında oldukları, katılanlar medeni durumlarına göre incelendiğinde, katılımcıların %35'nün bekar ve %65'inin evli olduğu, katılanlar çalışma sürelerine göre incelendiğinde katılımcıların % 69'unun 1-10 yıl arası, % 18'inin 11-20 yıl arası, % 13'ünün 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu, katılanlar eğitim durumlarına göre incelendiğinde katılımcıların %13'ünün lise ve altı, %45'inin ön lisans/lisans, %42'sinin lisansüstü eğitiminden mezun oldukları görülmüştür.

3.3.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 21 paket programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk olarak çalışanların etik iklim, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine ilişkin tutumlarının ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar, korelasyon ve Cronbach Alfa değerleri ve Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyonlar ve Cronbach Alfa Değerleri

Boyut	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
Egoist İklim (Eİ)	38,47	5,97	(,669)				
Yardımseverlik İ. (Yİ)	37,01	9,57	,280**	(,882)			
İlkelilik İklimi (İİ)	40,34	7,49	,544**	,701**	(,784)		
Tükenmişlik (T)	48,08	10,03	,258	-,393**	-,209*	(,815)	
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	4,67	2,33	,,731	-,312	-,211	,530**	(,794)

* $p < ,005$ ** $p < ,001$ (çift yönlü) (N=123)

Tablo 1’de de görüldüğü gibi araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Genelde korelasyon değeri için 0,70’ten büyük değer güçlü, 0,70-0,30 arası değer orta ve 0,30’dan küçük değer zayıf bir ilişki olduğunu gösterir (Demir, 2012: 72). Buna göre, ilkelilik iklimi ile egoist iklim ($r = ,544$; $p < ,001$), ilkelilik iklimi ile yardımseverlik iklimi ($r = ,701$; $p < ,001$), yardımseverlik iklimi ve tükenmişlik ($r = -,393$; $p < ,001$) ve işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik ($r = ,530$; $p < ,001$) arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişki içinde olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişkinin var olduğu saptandıktan sonra, bu ilişkileri test etmek için diğer analizlere geçilmiştir. Birbirleriyle ilişkili bulunan boyutların birbirlerine olan etki gücünü ve yönünü tespit etmeye yönelik yapılan regresyon analizinde ise şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 2: H₁ İçin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değ.	B	S.Hata	β	t	P	Sonuç
MODEL 1						
Egoist İklim	-,094	,170	-,056	-,551	,583	H _{1a} : RED
Yardımseverlik İklimi	-,519	,125	-,496	-4,161	,000**	H _{1b} : KABUL
İlkelilik İklimi	,225	,182	,168	1,234	,220	H _{1c} : RED
R ²	,165					

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik ** $P < ,001$; * $P < ,005$

Tablo 2’de görüldüğü gibi çalışanların etik iklimle ilişkin tutumlarının tükenmişliklerine etkisi ile ilgili anlamlı bir regresyon modeli elde edilmiştir ($P < ,000$). Modelin etkinliğini gösteren R² değeri, 165 bulunmuştur. Bir diğer anlatımla, modeldeki bağımsız değişkenler, bağımlı değişkenin toplam varyansının yaklaşık %16,5’ini açıklamaktadır ki, bu düşük bir oranı göstermekte olup modele başka değişkenlerin eklenmesi gerekliliğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre, etik iklim boyutlarından yardımseverlik ikliminin, çalışanların tükenmişliklerini negatif ve anlamlı olarak etkilediği; egoist ve ilkelilik iklimlerinin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($\beta = -,496$; $P < ,001$). Bu sonuca göre, araştırmanın etik iklimin çalışanların tükenmişliklerine etkisi vardır şeklindeki birinci hipotezinin, H_{1a} ve H_{1c} alt hipotezleri reddedilmiş, H_{1b} alt hipotezi doğrulanmış olmaktadır.

Tablo 3: H_2 İçin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	S.Hata	β	t	P	Sonuç
MODEL 1						
Egoist İklim	,065	,041	,166	1,595	,113	H _{1a} : RED
Yardımseverlik İklimi	-,070	,030	-,289	-2,357	,020*	H _{1b} : KABUL
İlkelilik İklimi	-,031	0,44	-,100	-,070	,479	H _{1c} : RED
R ²	,116					

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti **P< ,001; *P< ,005

Araştırmanın ikinci hipotezini (H_2) test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te görülmektedir. Tablo 3'te görüldüğü gibi çalışanların etik iklime ilişkin tutumlarının işten ayrılma niyetlerine etkisi ile ilgili anlamlı bir regresyon modeli elde edilmiştir ($P< ,000$). Modelin etkinliğini gösteren R^2 değeri ,116 bulunmuştur. Bir diğer anlatımla, modeldeki bağımsız değişkenler, bağımlı değişkenin toplam varyansının yaklaşık %11,6'sını açıklamaktadır ki bu düşük bir oranı göstermekte olup, modele başka değişkenlerin eklenmesi gerekliliğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre, etik iklim boyutlarından yardımseverlik ikliminin, çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif ve anlamlı olarak etkilediği; egoist ve ilkelilik iklimlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($\beta= -,289$; $P<,005$). Bu sonuca göre, araştırmanın etik iklimin çalışanların tükenmişliklerine etkisi vardır şeklindeki birinci hipotezinin, H_{1a} ve H_{1c} alt hipotezleri reddedilmiş, H_{1b} alt hipotezi doğrulanmış olmaktadır.

Tablo 4: H_3 İçin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değ.	B	S.Hata	β	t	P	Sonuç
MODEL 1						
Tükenmişlik	,213	,033	,555	6,389	,000	H ₃ : KABUL
R ²	,353					

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti **P< ,001; *P< ,005

Araştırmanın üçüncü hipotezini (H_3) test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4'de görülmektedir. Tablo 4'de görüldüğü gibi çalışanların tükenmişliğe ilişkin tutumlarının işten ayrılma niyetlerine etkisi ile ilgili anlamlı bir regresyon modeli elde edilmiştir ($P< ,000$). Modelin etkinliğini gösteren R^2 değeri ,353 bulunmuştur. Bir diğer anlatımla, modeldeki bağımsız değişkenler, bağımlı değişkenin toplam varyansının yaklaşık %35,3'ünü açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, tükenmişliğin işten ayrılma niyetini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($\beta= ,555$; $P<,001$). Bu sonuca göre, araştırmanın çalışanların tükenmişliklerinin işten ayrılma niyetlerine etkisi vardır şeklindeki üçüncü hipotezi (H_3) doğrulanmış olmaktadır.

4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesinde idari kadroda çalışan personelden nicel yöntemlerle elde edilen verilerle etik iklimin (egoist iklim, yardımseverlik iklimi, ilkelilik iklimi) çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki ve etkiler oluşturulan bir model yardımıyla incelenmiştir.

Etik iklimin çalışanların tükenmişlikleri üzerindeki etkisini araştıran birinci hipotezin sonuçlarına göre, egoist ve ilkelilik iklimlerinin çalışanların tükenmişliğini anlamlı olarak etkilemediği; yardımseverlik ikliminin ise tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bu sonuç, Mulki vd. (2008)'nin çalışmasında etik iklim doğrudan olmasa da dolaylı olarak rol çatışması ve rol belirsizliği ve yöneticiye güven araçlarıyla duygusal tükenmeyi azalttığı sonucu ile uyumludur. Araştırmanın etik iklimin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisini araştıran ikinci hipotezinin sonucuna göre, egoist iklim ve ilkelilik iklimi çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilemediği; yardımseverlik ikliminin ise işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bu sonuç literatürde yardımseverlik iklimin örgütsel bağlılığı pozitif ve işten ayrılma niyetini negatif etkilediğine ilişkin sonucu destekler niteliktedir (Cullen vd., 2003). Benzer şekilde Deconinck (2009)'ın yaptığı çalışmada etik normların bulunması doğrudan çalışanların işten ayrılmalarını azalttığı bulgusu ile uyumludur. Jose ve Thibodeaux (1999)'a göre çoğu işgörenler günümüzde etiksel bir örgütsel çevreye sahip olan firmalarda çalışmak istemektedir ve bu durum örgütte kalma kararlarında etkili olmaktadır. Araştırmanın üçüncü hipotezinin sonucuna göre ise, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç da Mulki vd. (2008)'nin yaptığı çalışmayı desteklemektedir.

Araştırma sonuçlarından hareketle yöneticilere bazı önerilerde bulunmak mümkün olabilecektir. İşletmenin sahip olduğu etik iklimin değiştirebilir veya güçlendirebilir olduğu varsayımıyla, yönetimlerin kurumsal etik kodları geliştirerek, işletme politika, prosedür, performans hedefleri, temin-seçim süreci ve teşvik sistemlerinde etik ilkelere uygun değişiklik yapması gerekmektedir. Böylece hem çalışanların daha az tükenmişlik yaşamalarına ve örgüte bağlılıklarının artmasına hem de örgütün finansal ve finansal olmayan çıktılarının artmasına da imkân tanınmış olacaktır.

Kaynakça

- Akbaş, T.T. (2010), "Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma" KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19), 121-137.
- Bulutlar, F. ve Öz, E.Ü. (2009). "The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace", Journal of Business Ethics 86:273-295
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979), "The Michigan Organizational Assessment Questionnaire", Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor Michigan, pp. 1-46.
- Cho S., Johanson M.M. ve Guchait P., (2009), "Employees Intent To Leave: A Comparison Of Determinants Of Intent To Leave Versus Intent To Stay", International Journal of Hospitality Management, 28 (3), pp.374-381.
- Cooper, Cary L., Philip J. Dewe ve Michael P. O'driscoll, (2001), "Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research and Applications", California:Sage.
- Cullen, J.B., B. Victor ve C.Stephens (1989) "An Ethical Weather Report: Assessing The Organization's Ethical Climate", Organizational Dynamics, 18(2), pp.50-62.
- Cullen, J.B., K.P. Parboteeah ve B. Victor (2003). "The Effects Of Ethical Climates On Organizational Commitment: A Two-Study Analysis". Journal Of Business Ethics. 46, pp.127-141.
- DeConinck, J.B. (2011), "The Effects Of Ethical Climate On Organizational Identification, Supervisory Trust, Andturnover Among Salespeople", Journal of Business Research, 64, pp.617-624.

- Demir, M. Ö. (2012), Sosyal Bilimlerde İstatistiksel Analiz: SPSS 20 Kullanım Kılavuzu, Ankara:Delta.
- Demir, N. (2009), "Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 8 (32), ss. 193-202.
- Ertürk, E. ve Keçecioglu T. (2012), "Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama", Ege Akademik Bakış12 (1), ss. 39-52.
- Hair, J. F.; Bush, R.P. ve Ortinau, D.J. (2000). Marketing Research A Practical Approach for the New Millenium, 5th Edition, Prentice Hall.
- Hart, S. E., .(2005), "Hospital Ethical Climates and Registered Nurses' Turnover Intentions", Journal of Nursing Scholarship, 37(2), pp. 173-177.
- Hwang, I.S. & Kou, J.H. (2006). "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations", Journal of American Academy of Business, Cambridge, 8(2), pp.254-255.
- Jaramillo, F., Mulki J. P. ve Solomon P. (2006), "The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance", Journal of Personel Selling & Sales Management, 26(3), pp. 271-282.
- Jose, A., ve Thibodeaux, M.S. (1999), "Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers", Journal of Business Ethics, Cilt:22, s:133-143.
- Maslach, C. (1998), "Burnout", Encyclopaedia Of Occupational Health And Safety, Ed. By., Jeanne Mager Stellman, Switzerland:International Labour Organization Vol. IV, pp. 64-77.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). "Job Burnout" Annual Review of Psychology, 52, 397-422.
- Mattila, R.R. (2006), "The Relationship Between Burnout, Job Satisfaction, Turnover Intention and Organizational Commitment In IT Workers",Dissertation of the Degree Doctorate of Philosophy Capella University.
- Mulki, J.P., Jaramillo, F., Locander W.B., (2008), "Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal and Stress Theory", Journal of Business Ethics, 78, pp. 559-574.
- Polat, S., Uğurlu C.T., (2009), "İlköğretim Müfettişlerinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki", New World Sciences Academy e-Journal of New World Sciences Academy, 4(3), ss. 1136-1149.
- Schaufeli, W.B. ve Backer,A.B. (2004), "Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi Sample Study", Journal of Organizational Study, pp.293-315.
- Schaufeli, Wilmar B., Michael P. Leiter, Christina Maslach (2009), "Burnout: 35 years of research and practice", Journal of Career Development International, 14(3), pp. 204-220.
- Sürgevil O., (2006), "Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri" Ankara:Nobel.
- Schwepker, C. (2001), "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in Salesforce" Journal of Business Research, 54 (1), pp. 39- 52.

- Tett. R.P. ve Meyer. J.P., (1993) ,“Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention And Turnover: Path Analysis Based On Meta-Analytic Findings”, *Personnel Psychology*, 46 (2), pp. 342-346.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş M., (2014), “Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), ss. 105 – 117.
- Tütüncü, Ö. ve Savran, G., (2007), “Etik İklim Ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(4), ss. 177-218.
- Üstün F.K. ve Doğan S. (2014), “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), ss. 573-587.
- Yıldırım M.H., Erul E.E. ve Kelebek P., (2014), “Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), ss.34-44.
- Victor, B. ve Cullen, J.B. (1988), “The Organizational Bases of Ethical Work Climate”. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), pp.101-125.
- Weisberg, J. (1994), “Measuring Workers Burnout And İntention To Leave”, *International Journal fo Manpower*, 15(1), pp. 4-14.

İŞ YAŞAMINDA TİNSELLİK, PSİKOLOJİK SERMAYE, TÜKENMİŞLİK VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Doç.Dr. Ahmet Erkuş
Bahçeşehir Üniversitesi
aerkus@yahoo.com

Aysun Tüzün
Haliç Üniversitesi
tuzunaysun@hotmail.com

Anahtar Kelimeler: İş yaşamında tinsellik, psikolojik sermaye, tükenmişlik, iş performansı

1. Sorunsalı:

İş yaşamında tinsellik (spiritüalizm), Mitroff ve Denton (1999) tarafından bireyin yaşamda ana amacını bulma, kendi inancı ile iş yeri değerleri arasında uyum sağlama, iş arkadaşları ve işle ilgili güçlü bağlantılar kurma olarak tanımlanmaktadır. Ashmos ve Duchon (2000) ise işin çalışanlarda yarattığı anlama vurgu yaparak anlamlı bir işe sahip olma, iş yaşamındaki ruhsal gelişime ve çalışanların içsel yaşamına dikkat çekmektedir. İş yaşamında tinsellik çeşitli araştırmacılar tarafından anlamlı bir iş, toplumsallık duygusu, iş değerleri ve çalışma arkadaşlarıyla uyumluluk, kendini aşma gibi farklı boyutlarla açıklanmaktadır. Yapılan araştırmalar iş yaşamında tinsellik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif, iş stresi ile negatif anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (Lazar, 2010; Nakisuyi, 2012; Goodarzi ve Kaviani, 2013)

Psikolojik sermaye, bireyin olumlu ve geliştirilebilir özelliklerinin bütünü olarak tanımlanırken, öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olmak üzere dört boyutu olduğu belirtilmektedir. Yapılan araştırmalar, psikolojik sermayenin iş performansı ve iş tatmini ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Luthans vd., 2007; Luthans vd. 2008).

Tükenmişlik olgusu, bir örgütteki insan kaynağının etkili ve verimli çalışmasını; dolayısıyla örgütsel performansını olumsuz yönde etkileyen faktörlerden bir tanesidir. Bu çerçevede tükenmişlik, örgüt için istenmeyen bir etken olarak, çalışanlarda motivasyon kaybı, performans düşüklüğü, işe gelmeme, sık sık istirahat ya da izin alma ve hatta işi bırakma gibi duygu ve davranışlara neden olmaktadır. Tükenmişliğin etkileri arasında personel devir hızının, devamsızlığın ve işten ayrılma niyetinin artması, işe bağlanma, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin azalması sayılabilir (Brewer ve Clippar, 2002)

Bu kapsamda araştırmada iş yaşamında tinsellik, psikolojik sermaye, tükenmişlik ve iş performansı arasındaki ilişkiler incelenmektedir. İkinci aşamada ise iş yaşamında tinsellik ve psikolojik sermayenin tükenmişlik ve iş performansına etkileri araştırılmıştır. Araştırma soruları şöyle ifade edilebilir:

- İş yaşamında tinsellik ile psikolojik sermaye arasında bir ilişki var mıdır?
- İş yaşamında tinsellik ve psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerindeki etkileri nelerdir?
- İş yaşamında tinsellik ve psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkileri nelerdir?

– İş yaşamında tinsellik ve psikolojik sermaye iş performansını etkilerken tükenmişlik düzeyinin aracılık etkisi var mıdır?

2. Yöntemi

Araştırmanın örneklemini bir üniversite hastanesinde çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcıların iş yaşamında tinsellik değerlerinin ölçülmesinde Kinjerski (2013) tarafından geliştirilen “İş Yaşamında Tinsellik” ölçeği, psikolojik sermayelerinin ölçülmesinde Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen “Psikolojik Sermaye Anketi”, tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesinde Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach, Jackson ve Leiter, 1996) ve iş performanslarının ölçülmesinde ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen “İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile analiz yapılmıştır. Kurulan YEM modeli test edilerek, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir, doğrudan ve dolaylı ilişkiler araştırılarak tükenmişlik düzeyinin aracılık rolü belirlenmiştir.

3. Katkısı

Ülkemizde pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kapsamında iş yaşamına ve çalışanlara yönelik önemli çalışmalar yapıldığı ve son bir kaç yıldır bu alana yönelik ilginin arttığı söylenebilir. Pozitif psikoloji kapsamında incelenen konulardan birisi de iş yaşamında tinsellik. Ülkemizde iş yaşamında tinsellik konusu çok fazla araştırılmamış konulardan birisi olarak dikkat çekmektedir. Bu kapsamda iş yaşamında tinsellik konusu ile ilgili yapılacak bu araştırmanın yazına katkı sağlayacağı söylenebilir.

Bunun yanında pozitif psikoloji kapsamındaki psikolojik sermaye kavramı da son yıllarda dikkat çeken bir konu olarak tartışılmaya ve incelenmeye devam edilmektedir. Birçok farklı değişkenle ilişkileri araştırılan psikolojik sermayenin iş yaşamında tinsellik konusu ile birlikte araştırılmadığı gözlemlenmiştir. Bu kapsamda iş yaşamında tinsellik ve psikolojik sermayenin birlikte, tükenmişlik ve iş performansına etkilerinin incelenmesi çalışmanın diğer bir katkısını oluşturduğu düşünülmektedir.

Ayrıca tükenmişliğin araştırma modeline dahil edilerek aracılık etkisinin (mediating effect) araştırılması, çalışmanın başka bir katkı sağlayıcı yönünü oluşturmaktadır. Çalışmanın yazına bir katkısı da tasarımılanan araştırma modeli ile ilgilidir. Modele dahil edilen değişkenler ilk defa bu çalışmada bütüncül bir yaklaşımla yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla incelenecektir.

4. Kapsamı

Günümüz iş yaşamında artan rekabet, bireylerin verimliliklerini ve örgütlere olan katkılarını gün geçtikçe daha önemli hale getirmektedir. Geleneksel bakış açısından farklı olarak pozitif psikoloji, verimliliğin ve performansın artışında bireysel gelişime daha çok önem vermekte, çalışanların iş yaşamında daha pozitif ve iyimser oldukları takdirde katkı sağlayacakları görüşündedir. Bu bakımdan çalışanların iş yaşamındaki tinsel değerleri ve psikolojik sermayelerinin birlikte incelenerek, tükenmişlik ve iş performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması sonucunda elde edilecek bulguların, çalışma yaşamının geliştirilmesine yönelik katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

5. Kaynakçası

- Ashmos, D. P. ve Duchon, D.. (2000). "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure", *Journal of Management Inquiry*, 9 (2): 134-145.
- Brewer, E.W. ve Clippard, L.F. (2002). "Burnout and Job Satisfaction Among Student Support Services Personnel." *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13, No. 2, 169-186.
- Goodarzi, H.T. , Kaviani, M. (2013). "The Relationship between Spirituality and Job Satisfaction", *Journal of Business and Management*, Vol. 12, I. 5.
- Kinjerski, V. (2013). "The Spirit at Work Scale: Developing and Validating a Measure of Individual Spirituality at Work In J. Neal (Ed.), *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice*, Springer Science + Media: New York.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42(1), s. 58-74.
- Lazar, A. (2010). "Spirituality and Job Satisfaction among Female Jewish Israeli Hospital Nurses", *Journal of Advanced Nursing*, 66(2), 334-344.
- Luthans F., Avolio, B.J., Avey J.B. ve Norman, S.M., (2007). "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J., (2007). "Psychological Capital: Developing the Human Competitive Age", Oxford University Press, New York.
- Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd edn.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mitroff, I. I., ve Denton, E. A., (1999). A Study of Spirituality in The Workplace. *Sloan Management Review*, 40 (4): 83-92.
- Nakisuyi C.M. (2012). "Spirituality, Job Satisfaction and Stress in Ugandan Academic Institutions", *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 2(4): 81-87.

DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTTE KALMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ: ANKARA İLİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Mehmet KAHYA

J.Gn.K.lığı
mkahya@kho.edu.tr

Uğur BERK

J.Gn.K.lığı
uiberk@kho.edu.tr

ÖZET

Duygusal emek, çalışanların müşterilerle iletişimde örgütün belirlediği davranış kurallarına uygun olarak duygularını ifade etmesi olarak tanımlanmakta ve “yüzeysel”, “derinden” ve “samimi” davranma boyutlarından oluşmaktadır. Çalışanın, çalıştığı örgütle bütünleşerek örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi olarak belirtilebilecek örgütsel bağlılık ise “duygusal”, “devam” ve “normatif” bağlılık boyutlarından oluşmaktadır. Çalışanların gösterdiği duygusal emek davranışları örgüte olan bağlılıklarını ve örgütte kalma niyetlerini etkileyebilir. Bu çalışmanın amacı duygusal emek ile örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisini incelemektir. Veriler Ankara-Çankaya İlçesinde görev yapan 327 lise öğretmeninden toplanmıştır. Çalışma kapsamında duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranma ile örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkide devam bağlılığının aracılık rolü ve derinden davranma boyutu ile örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolü araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, örgütsel bağlılık, örgütte kalma niyeti

1. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI:

Duygusal emek, yardım amaçlı ya da hizmet temelli mesleklerde (öğretmenlik, hemşirelik, uçuş görevlisi, satış görevlisi, müşteri hizmetleri çalışanı, vb.) sıklıkla kullanılmaktadır (James, 1989; Pierce, 1995; Hochschild, 1983; Dollard vd., 2003:84). Özveri gerektiren mesleklerden birisi olan öğretmenlikte de fedakârlık ve örnek davranışlar sosyal bir beklentidir (Acker, 1995). Öğretmenler, bu beklentileri karşılamak için duygusal yönden de çaba sarf ederken, öğrencilerin ilgisini derse çekmek maksadıyla değişik jest ve mimikler kullanmakta, el ve vücut hareketleri ile dikkati üzerine çekerken öğrencilerle kurduğu göz teması ve diyaloglarla dersini adeta bir şova dönüştürmektedir.

Yapılan yazın taramasında duygusal emek ve örgütsel bağlılık kavramlarının öncüllerinin ve ardıllarının benzer olduğu ve her iki kavramın da örgütte kalma niyetini yordadığına dair bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca, duygusal emek ile işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma yanında, duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara da rastlanmıştır. Fakat duygusal emek ve örgütsel bağlılık ile örgütte kalma niyetini bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durumda duygusal emek ve örgütsel bağlılığın aralarında ne tür bir ilişki bulunduğunun incelenmesinin önemli olduğu değerlendirilmiş ve öğretmenlerin duygusal emek davranışı, örgütsel bağlılıkları ve örgütte kalma niyetlerinin incelenmesine karar verilmiştir.

2. YAZIN TARAMASI:

"Hizmetin sunulması sırasında müşterilerle yaşanan etkileşimde çalışanın örgüt tarafından talep edilen duyguları (davranış kuralları) sergilemesi için gerekli olan çabayı göstermesi" (Morris ve Feldman, 1996:987; Gosserand ve Diefendorff, 2005:1256) olarak tanımlanabilecek olan duygusal emek kavramı son dönemde sıklıkla çalışılan konulardan birisi olmuştur. Havayollarında çalışan uçuş görevlileri ile yapmış olduğu çalışmada duygusal emek kavramını ilk ortaya atan Hochschild (1983:7), duygusal emeği: *"İşteki duyguların başkaları tarafından gözlenecek şekilde düzenlenmesi ve bu maksatla yüzsel ve bedensel olarak gösterimde bulunulması"* olarak tanımlarken; Ashforth ve Humphrey (1993:88) *"Müşteriyle etkileşimde, örgüt tarafından arzu edilen duyguların yansıtılması"* olarak tanımlamıştır. Hochschild (1983:7) duygusal emek kavramının *"derinden davranma"* (deep impact) ve *"yüzeysel davranma"* (surface acting) olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Buma göre derinden davranmada, işgören davranışını içselleştirerek kendisinden beklenen rolünü oynamak için gayret göstermekte, kendini karşısındakinin yerine koyarak empati yapmaktadır (Hochschild, 1983:7). Yüzeysel davranmada ise işgörenin çalıştığı kurumun beklentilerine uygun olarak, kendi düşüncelerini işin içine katmadan, onları sahteleştirerek karşısındaki ile iletişim kurması söz konusudur (Hochschild, 1983:6). Yani işgören kendinden beklenen duyguları sergilemek için gerçek duygularını yönetmekte ve maskelemektedir (Sandiford ve Seymour, 2002:55; Brotheredge ve Grandey, 2002). Duygusal emeğin öncülleri ve ardılları ile ilgili bir çok araştırma bulunmaktadır. Örneğin duygulanım ve empati (Chu, Baker ve Murrmann, 2012), öz-denetim (Scott, Barnes ve Wagner, 2012), davranış kuralları (Magnus vd, 2011), bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve etkileşim özellikleri (Oral ve Köse, 2011) bunlar arasında sıralanabilir. Duygusal emek kavramı yazında sosyal mübadele teorisi, sosyal kimlik teorisi, duygusal olaylar teorisi ve duygu düzenleme stratejilerine (duygusal çelişki ve duygusal çaba) dayandırılmaktadır.

Örgütsel bağlılık: *"Çalışanın çalıştığı örgütle bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu"* olarak tanımlanabilir (Gürbüz, 2006:58). Bağlılık kavramı yazında bazı çalışmalarda tek boyutlu, bazı çalışmalarda çok boyutlu olarak incelenmiş ve örgütsel bağlılık, gruba bağlılık, mesleğe bağlılık, lidere bağlılık, amaçlara ve kariyere bağlılık gibi farklı boyutlarda incelenip değerlendirilmiştir (Ülker, 2007:229). Yazında en fazla, Allen ve Meyer (1990:3) tarafından *"Bireyin örgütsel amaç ve değerleri benimseyerek, bu amaçlara ulaşma yönünde çaba sarf etmesi ve işine devam etmesi"* olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın *"duygusal bağlılık"*, *"devam bağlılığı"* ve *"normatif bağlılık"* boyutlarından oluştuğu kabul görmektedir. Duygusal bağlılık, işgörenin örgütle özdeşleşmesi ve kendini örgütte mutlu hissederek örgüte güçlü şekilde bağlı olması sonucu duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer vd, 1993; Meyer ve Smith, 2000:320). Duygusal bağlılığı güçlü olan işgörenler, örgütün değer ve amaçlarını içselleştirdiklerinden örgütte kalma arzusu gösterirler (Gürbüz, 2006:58). İşgören açısından, örgütteki işine devam ettiğinde fayda, örgütten ayrıldığında ise katlanılan maliyetin oluştuğu durumlarda devam bağlılığından söz edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990:3). İşgörenlerin kendilerine uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inandığı durumlarda devam bağlılığı artış göstermektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer vd., 1993). Örgütsel bağlılık kavramı sosyal mübadele kuramı, lider-üye etkileşimi teorisi ve motivasyon kuramlarına dayandırılmaktadır.

Örgütsel bağlılık, örgütten ve meslekten ayrılma niyetinin öncülü konumdadır (Hackett ve Lapierre, 2001). Yazında, örgütsel bağlılığın önemli ardıllarından biri olan ve örgütte kalma niyetinin tersi olarak kavramlaştırılabilecek örgütten ayrılma niyeti, *"Bireyin*

örgütten uzaklaşarak yeni iş arayışına girmesi" olarak tanımlanmakta (Tak ve Çiftçioğlu, 2008:158) ve çalışanların geri çekilme davranışlarından birisi olarak görülmektedir (Polat, 2009:161). Bağlılığı yüksek olan bireyler örgütün değer ve amaçlarını benimseyerek örgütte kalma niyeti ve örgüt yararına çaba gösterme niyeti duymaktadır (Mowday vd., 1979). Yazında örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetiyle ilişkisini inceleyen bir çok çalışma bulunmaktadır (Mowday vd., 1979; Chang, 1999; Hackett ve Lapierre, 2001, Meyer vd., 2002, Meyer vd., 1993). Örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmaların bazılarında pozitif, bazılarında negatif ilişki tespit edilmiştir. Özellikle duygusal bağlılığa sahip işgörenlerin işten ayrılma niyeti ile negatif, devam bağlılığına sahip işgörenlerde ise işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkisi görülmektedir. Meyer ve arkadaşları (2002:37) yapmış oldukları meta analiz çalışmasında her üç bağlılık türü ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulmuşlardır. Ülkemizde yapılan bir araştırmada duygusal ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkili, devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında ise herhangi bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir (Wasti, 2000). Uyguç ve Çımrın (2004) 101 hastane laboratuvar çalışanı ile yapmış olduğu araştırmada duygusal ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyeti ile negatif, devam bağlılığının ise işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre, duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olanların örgütte kalma niyetlerinin yüksek, devam bağlılığı yüksek olanların ise örgütte kalma niyetinin düşük olduğu söylenebilir.

Duygusal çelişki ve yüzeysel davranma kavramsal olarak benzer yapılar olduğundan (Grandey, 2003) duygusal çelişki yaşayan ve yüzeysel davranış sergileyen işgörenin örgütte kalma niyetinin azalarak işten ayrılma düşüncesi içerisine gireceği ifade edilebilir. Buna karşılık, derinden davranan işgören örgütün belirlediği davranış kurallarını isteyerek yerine getirmekte ve müşteriye yansıttığı duyguları bizzat hissederek samimi olabilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu durumda çalışan yaptığı işten haz alarak çalışacak, örgüte ve mesleğe olan bağlılığı artacak ve çalıştığı örgütten ayrılmayı düşünmeyecektir (Kruml, 1999).

Yürür ve Ünlü (2011) Yalova'da bulunan beş konaklama işletmesinde çalışan 112 kişiyle yapmış olduğu araştırmada, yüzeysel davranma ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunduğunu, derinden davranma ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit etmişlerdir. Buna karşılık Chau ve arkadaşlarının (2009) 259 banka çalışanı ile yapmış oldukları araştırmada, derinden davranma ile işten ayrılma niyeti arasında negatif anlamlı bir ilişki tespit edilirken, yüzeysel davranma ile işten ayrılma niyeti arasında duygusal tükenme üzerinden pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal emeğin yüzeysel davranma boyutunda çalışanın sergilediği duygular hissettiği duygulardan farklı olduğundan, gerçek duygularını maskeleyerek sahte duygular göstermekte ve zamanla çalışanın yaşadığı duygusal çelişki artarak işine ve örgütüne olan hislerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumda çalışanın işten duyacağı memnuniyet azalacağından işten ayrılma niyetinde artış gözlemlenmektedir. Buna karşılık görevi gereği sergilediği duyguları hissederek ve içselleştirerek yaşayan ve derinden davranma davranışı gösteren çalışanlar ise herhangi bir duygusal çelişki yaşamayarak örgütte kalmayı sürdürme niyeti içerisinde olacağı değerlendirilmektedir.

Duygusal emeğin, işgörenin bağlılığı ve işten ayrılma niyetini nasıl etkileyeceği duygusal emek davranışının çeşidine göre değişebilmektedir. Çalışanın yüzeysel davranması, müşteriyle ilişkisinde kendinden hiçbir şey katmadan sadece görünürdeki ifadelerini değiştirmesi, sürekli hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi göstermeye çalışması (duygusal çelişki) işine olan saygısını azaltarak bağlılığını olumsuz etkiler (Kruml, 1999; Morris ve Feldman, 1996:992). Duygusal çelişki bireyde duygusal tükenme,

iş tatmininin azalması ve örgütsel bağlılığın azalması gibi olumsuz etkilerle ilişkilendirilmektedir (Lewig ve Dollard, 2003; Abraham, 1999). Duygusal çelişki yaşayan ve yüzeysel davranış sergileyen işgörenin örgütte kalma isteğinin azalarak işten ayrılma niyetinin artacağı ifade edilebilir (Grandey, 2003). Derinden davranılan durumlarda ise işgören, örgütün belirlediği davranış kurallarını isteyerek yerine getirmekte ve müşteriye yansıtacağı duyguları bizzat hissetmeye çalışarak samimi olabilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu durumda çalışan yaptığı işten haz alarak çalışmakta, bağlılığı artmakta ve işten ayrılmayı düşünmemektedir (Kruml, 1999).

Yang ve Chang'ın (2008) duygusal emek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 295 tam zamanlı kadın hemşire örneklemini yapmış oldukları çalışmada, duygusal davranış kuralları ile iş tatmini ve yüzeysel davranma ile örgütsel bağlılık (değer ve muhafaza boyutlarında) arasında negatif; derinden davranma ile iş tatmini arasında ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif; yüzeysel davranma ile iş tatmini ve derinden davranma ile örgütsel bağlılık arasında ise herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

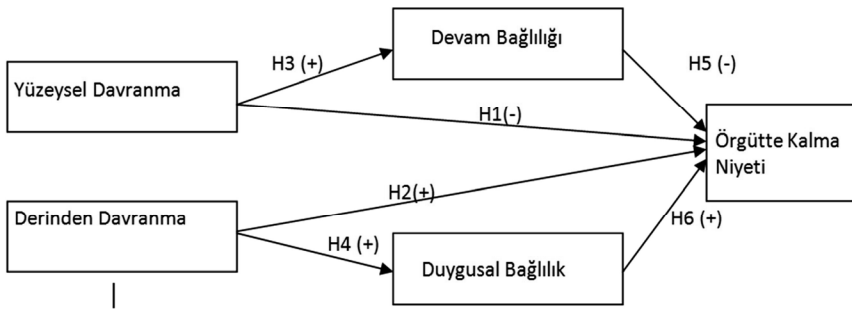
Duygusal emek, işe bağlılık ve kurumdan ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan birisi de Öz (2007) tarafından yapılmıştır. Öz (2007), dokuz farklı bankadaki kredi pazarlaması, mevduat yönetimi, kredi kartı ve sigorta satışında çalışan 255 banka çalışanı ile yapmış olduğu çalışmada, duygusal emeğin "rol yapma" ve "derinden davranma" boyutları ile işe bağlılık arasında pozitif; işe bağlılıkla kurumdan ayrılma niyeti arasında negatif; derinden davranma ile kurumdan ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit ederken; rol yapma boyutu ile kurumdan ayrılma arasında amir desteğinin düzenleyici etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır (Öz, 2007).

3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ:

Yapılan yazın taraması sonucunda oluşturulan araştırmanın hipotezleri ve modeli Şekil 1'de görüldüğü gibidir. Modelde (+) işareti değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğunu, (-) işareti ise değişkenler arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Ayrıca aracılık etkisi ile ilgili olarak 7 ve 8'inci hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 7: Yüzeysel davranma ile örgütte kalma niyeti arasında devam bağlılığının aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 8: Derinden davranma ile örgütte kalma niyeti arasında duygusal bağlılığın aracılık etkisi bulunmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

4. YÖNTEM:

4.1. Örneklem:

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde görev yapan 60.654 lise öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen Çankaya ilçesinde görev yapan 327 lise öğretmeni oluşturmaktadır. Bu örneklemin seçilmesinin nedeni, öğretmenlerin öğrencilerle iletişimde duygusal emek göstermeleri ve bu davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve örgütte kalma niyetlerini etkileyebileceği düşüncesidir. Oluşturulan anket formları, yazarlar tarafından örneklem grubuna elden dağıtılıp aynı yöntemle geri toplanmıştır. Verilerin tamamı çalışanların kendi öz-bildirimi (self-report) olarak bireysel düzeyde toplanmıştır. Ölçeklerin madde ve boyutları doğrulayıcı faktör analizine tabi tutularak geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler ve hipotezler doğrusal regresyon analizi ve korelasyon analizi ile test edilmiştir.

4.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler:

Duygusal Emek Ölçeği: Örneklem grubunun duygusal emek durumu, Diefendorff ve arkadaşlarının (2005), Grandey (2003) ile Kruml ve Geddes (2000)'in duygusal emek ölçeklerinden faydalanarak geliştirdiği ve Türkçeye Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından uyarlanan Duygusal Emek Ölçeğinin “derinden davranma” ve “yüzeysel davranma” boyutları kullanılarak ölçülmüştür. Araştırmada ölçeğin toplam güvenilirlik değeri ($\alpha=.712$); alt boyutların güvenilirlik değeri ise sırasıyla ($\alpha=.906$) ve ($\alpha=.865$) olarak bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Örneklem grubunun örgütsel bağlılıkları, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Wasti (2000) tarafından uyarlanan 18 maddelik ve üç boyutlu (duygusal, devam ve normatif) örgütsel bağlılık ölçeğinin “duygusal” ve “devam” bağlılığı boyutları ile ölçülmüştür. Araştırmada ölçeğin toplam güvenilirlik değeri ($\alpha=.825$); alt boyutların güvenilirlik değerleri ise sırasıyla ($\alpha=.906$) ve ($\alpha=.74$) olarak tespit edilmiştir.

Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği: Çalışanların örgütte kalma niyeti, Tak ve Çiftçioğlu (2008) tarafından oluşturulan ve Polat (2009) tarafından kullanılan beş soruluk örgütte kalma niyeti ölçeği ile ölçülmüştür. Araştırmada ölçeğin toplam güvenilirlik değeri ($\alpha=.872$) çıkmıştır.

5. ANALİZ VE BULGULAR:

Hazırlanan anket, Çankaya ilçesinde görev yapan 393 lise öğretmene araştırmacılar tarafından elden dağıtılmış ve aynı yöntemle geri alınmıştır. Anketi 327 öğretmen cevaplamıştır. Anket geri dönüş oranı %83'tür. Analize başlamadan önce duygusal emek, örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyeti ölçeği SPSS 20 programı kullanılarak çok değişkenli istatistiğin sayıltıları yönünden test edilmiştir. Verilerin, çok değişkenli istatistiğin temel sayıltılarını (normallik, doğrusallık, homojenlik) karşıladığı tespit edilmiştir. Farklı değişkenlerde 1 ila 9 arasında bulunan eksik veriler “seri ortalamaları” yöntemiyle tamamlanmıştır. Çok yönlü aşırı uç tespit edilmemiştir. Katılımcıların %56'sı ($n=183$) kadın, %44'ü ($n=144$) erkektir. Katılımcıların %74.3'ü evli ($n=243$), %15.9'u bekarken ($n=52$) %9.8'i ($n=32$) dul veya boşanmıştır. Katılımcılarla ilgili demografik bilgiler Tablo 1'de gösterilmektedir. Öğretmenlerin yaş ortalaması 40 ($\sigma =8.73$), ortalama çalışma süresi 17,1 yıl ($\sigma =8.76$) ve bulundukları okulda ortalama çalışma süresi 6,17 ($\sigma =5.9$) yıldır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

		SMEAN(YAŞ)	SMEAN(KIDEM)	SMEAN(OKUL_KIDEMİ)
N	Valid	327	327	327
	Missing	0	0	0
Mean		40,003	17,098	6,176
Std. Deviation		8,7310	8,7578	5,9070

Araştırmada kullanılan ölçekler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Duygusal emek ölçeğinin KMO değeri .712 ($\chi^2=3452.92$) olup, toplam varyansın %69.35'ini açıklayan ve özdeğeri 1'in üzerinde olan üç boyut (yüzeysel, derinden ve samimi) altında toplanmıştır. Yüzeysel davranma boyutu 7 madde ($\bar{X}=2.27$, $\sigma=.86$), derinden davranma boyutu 4 madde ($\bar{X}=3.16$, $\sigma=1.18$) ve samimi davranma boyutu 3 maddeden ($\bar{X}=4.23$, $\sigma=.70$) oluşmuştur. En yüksek ortalama samimi davranma boyutundadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO değeri .667 ($\chi^2=3186.69$) olup, toplam varyansın %67.32'sini açıklayan ve özdeğeri 1'in üzerinde olan 3 boyut (duygusal, devam ve normatif) altında toplanmıştır. Analiz sonucuna göre çapraz yük aldığı tespit edilen 3 madde ölçekten çıkarılmıştır. Duygusal bağlılık boyutu 5 madde ($\bar{X}=3.36$, $\sigma=1.04$), devam bağlılığı boyutu 6 madde ($\bar{X}=3.25$, $\sigma=.83$) ve normatif bağlılık boyutu 4 maddeden ($\bar{X}=3.21$, $\sigma=.66$) oluşmuştur. En yüksek ortalama duygusal bağlılık boyutundadır. Örgütte kalma niyeti ölçeğinin KMO değeri .704 ($\chi^2=1030.6$) olup, toplam varyansın %91.13'ünü açıklayan ve özdeğeri 1'in üzerinde olan 2 boyut altında toplanmıştır. Araştırma modeli kapsamında toplam 5 maddeden oluşan örgütte kalma niyeti ($\bar{X}=3.527$, $\sigma=.051$) tek bir değişken olarak analize dâhil edilmiştir. Araştırmada yer alan değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

		YÜZEYSEL	DERİNDEN	DUYGUSAL	DEVAM	NİYET
YÜZEYSEL	Pearson Correlation	1	,096	-,390**	,278**	-,304**
	Sig. (2-tailed)		,084	,000	,000	,000
	N	327	327	327	327	327
DERİNDEN	Pearson Correlation		1	,327**	-,226**	-,026
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,638
	N			327	327	327
DUYGUSAL	Pearson Correlation			1	,084	,578**
	Sig. (2-tailed)				,128	,000
	N				327	327
DEVAM	Pearson Correlation				1	,124*
	Sig. (2-tailed)					,025
	N					327
NİYET	Pearson Correlation					1
	Sig. (2-tailed)					
	N					327

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-yönlü).

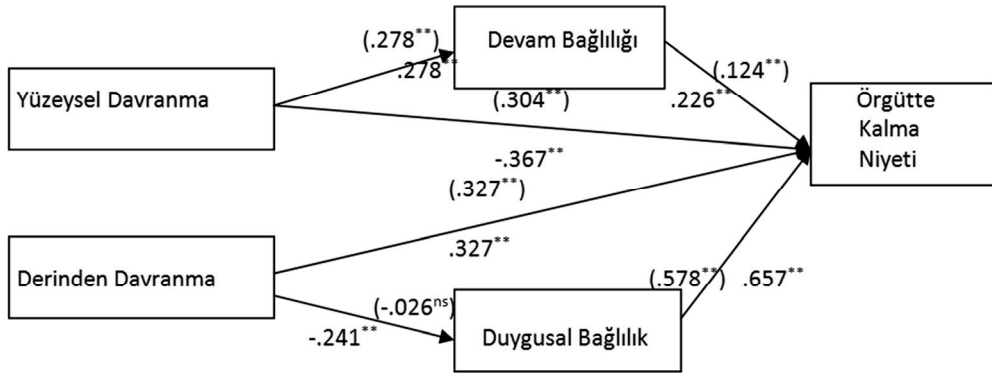
*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-yönlü).

Tablo 2’de yer alan korelasyon analizine göre yüzeysel davranma ile devam bağlılığı arasında ($r = .278^{**}$) ve örgütte kalma niyeti arasında ($r = .304^{**}$); devam bağlılığı ile örgütte kalma niyeti arasında ($r = .124^{**}$); derinden davranma ile duygusal bağlılık arasında ($r = .327^{**}$) ve duygusal bağlılıkla örgütte kalma niyeti arasında ($r = .578^{**}$) pozitif yönde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Derinden davranma ile örgütte kalma niyeti arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($r = -.026^{ns}$, $p > .05$).

Araştırma modeline göre; yüzeysel davranma ile örgütte kalma niyeti devam bağlılığının aracılık etkisi ve derinden davranma ile örgütte kalma niyeti arasında duygusal bağlılığın aracılık etkisi doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Aracılık etkisi test edilirken Baron ve Kenny’nin (1986) ilkeleri benimsenmiştir. Buna göre bir değişkenin aracılık etkisinin olabilmesi için 4 şartı karşılaması gerekmektedir:

1. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisinin olması gerekir;
2. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olması gerekir;
3. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olması gerekir;
4. Aracı değişken regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişki ya anlamsız hale gelmeli -tam aracılık (full mediation)-, ya da ilişkide bir azalma meydana gelmelidir -kısmi aracılık (partial mediation)-. Ancak bu dört koşulun birlikte sağlanması durumunda aracılık etkisinin olduğu ifade edilebilir.

Aracılık etkisini tespit etmeye yönelik yapılan korelasyon ve doğrusal regresyon analizi sonuçları Şekil 2’de araştırma modeli üzerinde gösterilmektedir.



Not: Parantez içindeki değerler korelasyon, parantezsiz değerler ise regresyon değerleridir.

Şekil 2. Araştırmanın Modelinde Korelasyon ve Regresyon Değerleri ve Aracılık Etkisi

Korelasyon tablosundan elde edilen sonuçlara göre 2,3 ve 6’ncı hipotezler kabul edilirken; 1, 4 ve 5’inci hipotezler reddedilmiştir. Aracılık etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre 7 ve 8’inci hipotezler de reddedilmiştir. Buna göre aracılık etkisi tespit edilememiştir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME:

Araştırmada duygusal emek davranışı ile örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü Ankara Çankaya ilçesinde görev yapan 327 lise öğretmeni örnekleminde incelenmiştir. Katılımcıların %56’sı kadın ve çoğunluğu (%74) evlidir. Katılımcıların yaş ortalaması 40 olup, ortalama çalışma süresi 17 yıl ve bulundukları okuldaki çalışma süresi ortalaması 6.17 yıl olarak bulunmuştur. Ankara’nın merkez ilçesi olan Çankaya’daki öğretmenlerin yaş ortalaması ve ortalama çalışma süresinin yüksek

olmasının nedeninin ilk atama ve eş durumu atamaları ile atanan öğretmenler dışındaki diğer öğretmenlerin mesleğin ilk yıllarında başka il ve okullarda görev yapması, müteakiben meslekte kaldıkları süre arttıkça artan hizmet puanlarının yükselmesi sonucunda yüksek puanla Ankara'nın merkez ilçesi olan Çankaya'daki okullara atanabilmelerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Araştırmada yüzeysel davranma ile örgütte kalma niyeti arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunduğu (hipotez 1) öngörülmesine rağmen, analiz sonucunda önceki çalışmaların (Yürür ve Ünlü, 2011; Chau ve arkadaşları, 2009) aksine, Magnus ve arkadaşlarının (2011) çalışmasıyla tutarlı olarak pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Yüzeysel davranış gösteren çalışanların örgütte kalma niyeti de artmaktadır. Araştırmada yazınla (Lapointe ve ark., 2012; Öz, 2007) tutarlı olarak, yüzeysel davranmanın devam bağlılığı ile pozitif yönde anlamlı ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Mesleğinde yüzeysel davranış gösteren çalışanların devam bağlılıkları da yüksek olmaktadır. Devam bağlılığı ile örgütte kalma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu öngörülmesine rağmen, analiz sonucunda yazının (Wasti, 2000) aksine Uyguç ve Çımrın (2004) ve Meyer ve arkadaşlarının (2002) çalışması ile tutarlı olarak pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Devam bağlılığı yüksek olan öğretmenlerin örgütte kalma niyetinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada derinden davranma ile örgütte kalma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğu öngörülmüş, fakat analiz sonucunda yazından (Chau ve ark., 2009) farklı olarak Yürür ve Ünlü'nün (2011) çalışmasıyla tutarlı olarak, aralarında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Derinden davranma ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğu (hipotez 4) öngörülmüş ve analizler yazınla (Co, Rutherford ve Park, 2012; Öz, 2007) tutarlı olarak ilişkiyi doğrulamıştır. Derinden davranış gösteren öğretmenlerin duygusal bağlılıkları da yüksek olmaktadır. Araştırmada duygusal bağlılık ile örgütte kalma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğu (hipotez 6) öngörülmüş ve yazınla (Meyer ve ark., 2002; Wasti, 2000; Uyguç ve Çımrın, 2004; Ülker, 2007; Jaros, 1995; Aydoğdu ve Aşıkıl, 2011) tutarlı olarak aralarında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılığı yüksek olan öğretmenler kurumlarında kalarak çalışmaya devam etmek istemektedirler.

Araştırmamızın asıl amacı örgütsel bağlılığın aracılık etkisini incelemektir. Yapılan regresyon ve korelasyon analizleri sonucunda hem devam bağlılığının hem de duygusal bağlılığın aracılık etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Daha önce yapılan çalışmalarda da Abraham (1999) yüzeysel davranma ile kavramsal olarak benzer yapıya sahip duygusal çelişki ile işten ayrılma niyeti arasında örgütsel bağlılığın herhangi bir aracılık etkisi bulunmadığını tespit etmiştir. Bununla birlikte, aracılık rolü tespit edilememesine karşın aracı olduğu öngörülen değişkenlerin düzenleyicilik (moderator) etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bir değişkenin düzenleyicilik etkisinden söz edebilmek için; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunması ve araya üçüncü bir değişken (düzenleyici değişken) girdiğinde β katsayısının korelasyondan (r) büyük olması veya korelasyonla β katsayısının işaretinin farklı olması ya da korelasyon (r) anlamlı iken β katsayısının anlamsız olması (ya da tam tersi) gerekmektedir (Aiken ve West, 1991). Regresyon analizi sonucunda yüzeysel davranma ile örgütte kalma niyeti arasındaki korelasyonun ($r = .304^{**}$, $p < .01$) devam bağlılığı araya girince işaret değiştirdiği ($\beta = -.367^{**}$, $\text{sig.} = .000$) görülmüştür. Ayrıca korelasyon analizinde derinden davranma ile örgütte kalma niyeti arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilememişken ($r = .027^{ns}$, $\text{sig.} = .638$) regresyon analizi sonucunda duygusal bağlılığın araya girmesiyle negatif yönde

anlamlı bir ilişki ($\beta = -.241^{**}$, sig. = .000) tespit edilmiştir. Bu durumda bağıllık boyutlarının aracılık rolünden ziyade düzenleyicilik rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın örneklem durumu nedeniyle bulgularının genellenmesini engelleyen bazı kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak araştırma örneklemini yalnızca Ankara'nın Çankaya ilçesindeki liselerde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır. İleride yapılacak çalışmalarda başka illeri ve ilkokul ve ortaokul öğretmenlerini de kapsayan çalışmalar yapılması araştırmayı zenginleştirecektir. Araştırmanın diğer bir kısıtı, çalışmanın kesitsel olmasıdır. Anket, katılımcıların kendileri tarafından özbildirim (self report) olarak tek seferde cevaplandırılmıştır. Katılımcılar, ankette yer alan maddeleri o anki ruh haline bağlı olarak cevaplandırdığından sosyal beğenirlik ve ortak yöntem varyansı söz konusu olabilir. Farklı zamanlarda veya uzun dönemli olarak (boylamsal-longitudinal) veri toplanması ve verilerin katılımcıların kendilerinden başka kişilerden (okul müdürleri, müdür yardımcıları, iş arkadaşları vb.) temin edilmesi daha gerçekçi sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Araştırmada model uyumu ve gruplar arası farklılıklar analizi yapılmamıştır. İleride yapılacak çalışmalarda yapısal eşitlik modeli ile model uyumunun incelenmesi ve demografik değişkenlere göre gruplar arasındaki (cinsiyet, yaş, kıdem, vb.) farklılıkların incelenmesinin yazını zenginleştirebileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1999). "The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover", *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 133(4), 441-455.
- Acker, S. (1995). "Carry on Caring: The Work of Women Teachers", *British Journal of Sociology of Education*, 16(1), 21-36.
- Aiken, Leona S. ve West, Stephen G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Ashforth, B.E., Humphrey, R.H. (1993). "Emotional Labor in Service Roles The Fluence of Identity", *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Aydoğdu, S. ve Aşıkil, B. (2011). "An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention", *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Baron, Reuben M. ve Kenny, David A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, N. ve Beğenirbaş, M. (2012). "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 1-14.
- Brotheridge, C. ve Grandey, A. (2002). "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work", *Journal of Vocational Behaviour*, 60(1), 17-39.
- Chang, E. (1999). "Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention", *Human Relations*, 52(10), 1250-1278.
- Chau, S.L., Dahling, J.J., Levy, P.E. ve Diefendorff, J.M. (2009). "A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover", *Journal of Organizational Behaviour*, 30(8), 1151-1163.

- Chu, K.H., Baker, M.A. ve Murrmann, S.K. (2012). "When We Are on Stage, We Smile: The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes", *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915.
- Co, Y.N., Rutherford, B.N. ve Park, J.K. (2012). "Emotional Labor's Impact in a Retail Environment", *Journal of Business Research*, 66(5), 670-675.
- Dollard, M.F., Dormann, C., Boyd, C.M., Winefield, H.R. ve Winefield, A.H. (2003). "Unique Aspects of Stress in Human Service Work's", *Australian Psychologist*, 38(2), 84-91.
- Gosserand, R.H. ve Diefendorff, J.M. (2005). "Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1256-1264.
- Grandey, A. (2003). "When 'The Show Must Go On': Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery", *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Gürbüz, S. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2006, 3(1), 48-75.
- Hackett, R.D. ve Lapierre, L.M. (2001). "Understanding the Links Between Work Commitment Constructs", *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 392-413.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press.
- James, N. (1989). "Emotional Labour: Skill and Work in the Social Regulation of Feelings", *Sociological Review*, 37(1), 15-42.
- Jaros, S.J. (1995). "An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions", *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 317-321.
- Kruml, S.M. (1999). *The Heart Working: An Empirical Investigation of the Dimensions, Antecedents, and Outcomes of Emotional Labor*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Temple University, A.B.D.
- Kruml, S.M. ve Geddes, D. (2000), "Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work", *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Lapointe, E., Morin, A.S.J., Courcy, F., Boilard, A. ve Payette, D. (2012). "Workplace Affective Commitment, Emotional Labor and Burnout: A Multiple Mediator Model", *International Journal of Business Management*, 7(1), 3-22.
- Lewig, K. A. ve Dollard, M. F. (2003). "Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.
- Magnus, J.R., Dechurch, D.A., Wax, A.M. ve Anderson, K.T. (2011). "Dissonance Matters: Meta-Analytic Examination of the Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J.P. ve Smith, C.A. (2000). "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnysky, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Metaanalysis of

- Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Morris, J.A. ve Feldman, D.C. (1996). "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979) "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Oral ve Köse (2011). "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Öz, E.Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Pierce, J.L. (1995). *Gender Trials: Emotional Lives in Contemporary Law Firms*, Berkeley: University of California Press.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Sandiford, P.J. ve Seymour, D. (2002). "Emotional Labour in Public Houses: Reflections on a Pilot Study" *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(1), 50-70.
- Scott, B.A., Barnes, C.M. ve Wagner, D.T. (2012). "Chameleonic or Consistent? A Multilevel Investigation of Emotional Labor Variability and Self Monitoring", *Academy of Management Journal*, 55(4), 905-926.
- Tak, B. ve Çiftçioglu, B.A. (2008). "Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Orgutte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Gorgul Bir Çalışma", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63 (4), 156-178.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", *DEÜİİBF Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Ülker, G. (2007). "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(14), 227-248.
- Wasti, S.A. (2000), "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, ed: Z.Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21, Ankara, 201-224.
- Yang, F.H. ve Chang, C.C. (2008). "Emotional Labor, Job Satisfaction, and Organizational Commitment amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey", *International Journal of Nursing Studies*, 45(6), 879-887.
- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). "Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma İlişkisi", *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.

SATIŞ ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Sibel Karamaraş

İstanbul Bilgi Üniversitesi
sibelkaramaras@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmada, satış çalışanlarının farklı duygusal emek gösterimlerinin iş tatminleri olan ilişkisi ve kişi-iş uyumun bu ilişki üzerinde ara değişken olarak rolü incelenmiştir. Bu amaçla, Türkiye’de farklı bölge ve sektörde çalışan toplamda 204 satış çalışanından anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Elde edilen ilk bulgular, literatürde çoğunlukla belirtildiği gibi yüzeysel rol yapmanın iş tatmini ile negatif bir ilişki içinde olduğunu gösterirken, derinden rol yapma ile ilgili anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir. Kişi-iş uyumunun bu ilişki üzerindeki rolü ile ilgili analizler kongrede sözlü olarak bildirilecektir.

Anahtar kelimeler: Duygu, Duygusal emek, İş tatmini, Kişi-iş uyumu, Satış, Satış çalışanı

1. GİRİŞ

Duygular, yaşamımız boyunca üzerimizde çok büyük etkilerine olmasına ve uzun yıllar boyunca araştırmacılar tarafından çalışılan bir konu olmasına rağmen (Ashforth ve Humphrey, 1993; Diefendorff, Croyle ve Gosserand 2005), iş hayatı dinamiklerini etkileyen faktörlerden birisi olarak çok uzun süre fark edilmemiş ve incelenmemiştir. İş yerlerinin uzun süre sadece mantığın ağır bastığı bir ortam olarak algılanması, duyguların bu ortamda herhangi bir davranışı açıklama adına yeterli önem ve değeri görmemesine sebep olmuştur (Fisher, 1997; Grandey, 2000). Fakat 1900’lerin sonlarına doğru iş hayatında rekabetin artması, fiziksel güç yerine sosyal becerilerin önem kazanması gibi bir takım dinamiklerin değişmesiyle beraber duygular da zamanla dikkat çekilen bir konu olmaya başlamıştır (Erickson ve Ritter, 2001; Grandey, 2000; Morris ve Feldman, 1996). Literatürde, iş yerinde duygu üzerine yapılan araştırmaların başlangıç noktası olarak Arlie Hochschild’in ‘The Managed Heart’ (1983) adlı çalışması gösterilir. Çalışmanın temel konusu duygusal emektir; iş ve görev gereği çalışanların, organizasyonun talep ettiği duyguları sergilemek için harcadıkları çaba.

1.1 Duygu Üzerine Araştırmalar ve Hizmet Sektörü

Hochschild (1979, 1983) yaptığı çalışmalarda farklı görevleri olan çalışanların işleri gereği farklı duyguları sergilemek zorunda olduğunu göstermiş ve bunların yönetim süreçleriyle beraber etkilerinden bahsetmiştir. Bu çalışmalar birçok araştırmacıya ilham vermiş ve böylece iş yerlerinde duyguların yeri ve etkileri her geçen yıl daha da fazla anlaşılmasına paralel olarak önem kazanmıştır (Fisher ve Ashkanasy, 2000). Kimi araştırmacılar bir iş rolü olarak duygusal gösterimlerin üzerinde yoğunlaşırken (Rafaeli ve Sutton, 1987), kimisi de örgütsel davranışların pozitif etkilerine bakmıştır (Isen ve Baron, 1991). 1990’lardan sonra birçok araştırmacı duygusal emeğin dinamiklerini daha iyi anlayabilmek ve analiz edebilmek adına kantitatif yöntemlere başvurmaya başlamıştır

(Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000). 1993 yılında Stephen Fineman, kurumları, duygusal bölgeler olarak tanımamıştır. Daha sonraki yıllarda Daniel Goleman'ın (1995) kitabıyla aynı adı taşıyan duygusal zekâ üzerine çalışmaları ise iş yerinde duygu üzerine yapılan tartışma ve çalışmaların çoğalmasına çok büyük katkı sağlamıştır.

Duyguların iş hayatında bu kadar önem kazanması ve dikkat çekmesinin altında yatan önemli diğer bir sebep olarak iş hayatının değişen dinamiklerinden bahsetmek mümkündür. Özellikle Avrupa ve Amerika'daki ekonominin hizmet sektörüne giderek daha fazla yoğunlaşması, hizmet kalitesinin odak noktası haline gelmesine yol açmış ve bu durum da bu alandaki çalışanların yetkinliklerinin önem kazanmasına neden olmuştur (Morris ve Feldman, 1996; Hülsheger ve Schewe, 2011; Chen, Sunb, Lamc, Hub, Huoa ve Zhongd, 2012; Güngör, 2009). Hizmet sektöründe yer alan bu çalışanlardan bazıları, hizmette bulunduğu kişilerle devamlı ve sık iletişimde olan öğretmenler, çağrı merkezi ve sağlık sektörü çalışanları ve satış çalışanlarıdır (Bhave ve Glomb, 2009; Lu, Shih ve Chen, 2013; Wharton, 1993).

1.2. Duygular ve Satış Çalışanları

Hizmet sektörü çalışanlarından satış çalışanları, değişen iş dinamikleri ve rekabet içinde en çok dikkat çeken ve önem kazanan gruplardan birisidir zira şirketlerin performansı ve kazancı çoğunluk olarak satış yapan çalışanların başarısına bağlıdır. Bu başarı müşterilerin karşısındaki genel duruşları ve onlarda yarattığı izlenimle oldukça bağlantılıdır (Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2003; Çelik ve Turunç, 2011).

Dolayısıyla, ilerleyen bu rekabet ile paralel olarak satış çalışanlarından beklenen kişilerarası iletişim, güvenilir olma ve ikna kabiliyeti gibi özellik ve yetkinlikler her geçen yıl biraz daha artmıştır; Borna ve Sharma (2011), satış çalışanlarının yetenekli aktörler olması adına eğitilebileceğinden bile bahsetmiştir. Tüm bu beklentilerle beraber en başta bahsettiğimiz duygusal emeğin, yani bu çalışanların müşterilerine karşı işleri gereği göstermesi gereken duyguları sergileyebilmesi hem kendi hem de şirket başarıları için büyük bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, satış çalışanları duygusal emeği yüksek iş gruplarından birisidir ve üzerinde oldukça fazla araştırmalar yapılmaktadır (Fineman, 2000).

1.3. Duygusal Emek

Duygusal emek, çalışanların, çalıştıkları kurum tarafından benimsenen ve talep edilen duyguları göstermeleri adına kendi duygularını yönetmesidir; dolayısıyla hangi duyguları nasıl göstermeleri gerektiği ile ilgili belirli standartlar bulunmaktadır (Erickson ve Ritter, 2001). Arlie Hochschild (1979) duygusal emeği, fiziksel emek ve zihinsel emekten ayırmaktadır. Ona göre, mesela, bir hostes ağır eşyaları taşıyıp kaldırırken fiziksel emek harcar, acil durum iniş ve kalkışlarını organize ederken zihinsel bir emek harcar ve yolculara gereken duyguları gösterebilmek adına bazılarını bastırırken de duygusal emek harcar. Her ne kadar Hochschild'in çalışmalarından sonra çoğu araştırmacı hostes örneğindeki gibi çalışanların pozitif duygular sergileyebilmesi adına sarf ettikleri çaba üzerinde odaklansa da, işleri gereği negatif duygu göstermesi gereken borç tahsildarları ve polisler gibi çalışanlarla ilgili araştırmalar da bulunmaktadır (Sutton, 1991; van Gelderen, Heuven, van Veldhoven, Zeelenberg ve Croon, 2007).

Birçok çalışma duygusal emeğin, iş tatmini, iş performansı, tükenmişlik gibi iş dinamikleri ile alakalı birçok etmenle kullanılan alt boyuta göre pozitif ya da negatif ilişkisi olduğunu göstermiştir (Grandey, 2003; Erickson ve Ritter, 2001; Judge, Woolf ve Hurst, 2009; Goodwin, Groth ve Frenkel, 2011).

Duygusal emeğin iki farklı boyutu vardır; yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma. Yüzeysel rol yapan çalışanlar, gerçekte hissetmediği duyguları istemeden sergilerken; derinden rol yapanlar göstermesi gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışmaktadırlar (Chen, Sunb, Lamc, Hub, Huoa, ve Zhongd, 2012; Güngör, 2009). Derinden rol yapma, zihinsel bir çaba gerektirmektedir çünkü bilinçli bir şekilde burada duyguların değiştirilmesi adına bir çaba sarf edilmektedir. Fakat yüzeysel rol yapma sadece görünen davranışların değiştirilmesine yönelik bir çabadır, duyguların değişmesi gibi bir durum söz konusu olmadığı için burada duygusal çelişkiden bahsetmek mümkündür (Grandey, 2000; Grandey, 2003; Erickson ve Ritter, 2001). Bu iki alt boyut dışında, daha sonra başka araştırmacılar doğal duyguların da varlığından bahsetmiş ve çalışanların göstermesi gereken duyguları rol yapma yerine kendiliğinden de gösterebilecekleri üzerinde durmuşlardır (Diefendorff, Croyle, ve Gosserand, 2005; Ashforth ve Humphrey, 1993).

1.4. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın genel anlamda yaptığı iş ile alakalı pozitif duygulara sahip olmasıdır (Brown ve Peterson, 1993). Dolayısıyla, çalışan genel tavır ve tutumları, davranışları ve duyguları anlamında önemli bir role sahiptir ve işleriyle ilgili farklı ölçütlerle ilgili algı ve yorumlamaları da etkilemektedir (Grandey, 2003; Lu, Shih ve Chen, 2013).

Mulky (2012) çalışmasında iş tatmininin özellikle de pazarlama-satış literatüründe örgütsel bağlılık, genel yaşam tatmini ve iyilik hali üzerinde çok büyük bir etkisi olduğunu vurgulamıştır, şirketler de dolayısıyla iş tatminine değer ve önem vermektedir (Wright, 2001).

Duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkiye bakan birçok çalışma bu ilişkilerin aslında farklı ara değişkenlerle etkilendiğini bulmuştur. Örnek olarak Jiang, Jiang ve Park (2013) yapılan işin özelliklerinin; Johnson ve Spector (2007) çalışanın sahip olduğu özerklik ve kontrol gücünün; Cheung, Tang ve Tang (2011) ise psikolojik sermayenin yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapmanın iş tatmini ile olan ilişkilerini farklı şekillerde etkilediğini göstermiştir.

1.5. Kişi-İş Uyumu

Kişi-iş uyumu, kişinin tercihleri, bilgisi, becerileri ve ihtiyaçlarının işin gereklilikleriyle örtüşmesidir (Brkich, Jeffs ve Carless, 2002). İyi bir kişi-iş uyumu içerisinde olan çalışan, işini yapmaktan memnun ve iyi bir performans gösterecek özelliklere sahip olduğundan iş tatmini de dâhil olmak üzere çalışanın çeşitli iyilik hali faktörleriyle pozitif ilişki içinde olduğu belirlenmiştir (Kristof-Brown, Jansen ve Colbert, 2002; Warr ve İnceoğlu, 2012). Başka bir çalışma, ayrıca, kişi-iş uyumunun, çalışanın işin getirdiği zorlukların üstesinden gelebilme kapasitesini de gösterdiğini belirtmiştir (Babakus, Yavaş ve Ashill, 2011).

2. ARAŞTIRMACININ AMACI

Araştırmanın amacı, Türkiye satış örnekleminde duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Duygusal emek, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma alt boyutlarıyla beraber incelenecektir.

Duygusal emeğin iş tatmini ile olan ilişkisine baktığımızda birçok araştırma yüzeysel rol yapma ile düşük iş tatmini, derinden rol yapma ile de yüksek iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir (Grandey, 2000; Grandey, 2003; Cheung, Tang ve Tang, 2011; Morris ve Feldman, 1997). Bunun nedeni olarak ise farklı görüşler olmakla beraber genel olarak yüzeysel rol yapmada kişi gerçek duygularını bastırdığı için bu onda bir yük

oluşturmakta ve bunu işi için yaptığından dolayı işine karşı olan pozitif duyguların azalması anlatılmaktadır. Derinden rol yapmada ise kişinin bunu kişisel bir başarı olarak görmesinden kaynaklanan tatmin artışı olduğu belirtilmektedir (Grandey, 2000; Jiang ve Park, 2013). Bu bulgular ışığında hipotezlerimiz;

Hipotez 1: Yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Derinden rol yapma ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.

Ayrıca, yukarıda da bahsedildiği üzere duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişki farkı ara değişkenlerin etkisiyle değişebilmektedir. Bu çalışmanın amacı ise, duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde ara değişken etmen olarak kişi-iş uyumunu incelemektir.

Hipotez 3: Kişi-iş uyumunun, yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde ara değişken rolü vardır.

Hipotez 4: Kişi-iş uyumunun, derinden rol yapma ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde ara değişken rolü vardır.

3. YÖNTEM

3.1 Örneklem

Çalışmaya, Türkiye'nin farklı yerlerinde farklı sektörlerde çalışan toplamda 204 satış çalışanı katılmıştır. Tüm çalışanlar, kendilerine iletilen link üzerinden web sayfası tabanlı ankete ulaşmış ve anonim olarak doldurmuştur. Anket, bilgilendirilmiş onam formu, altı sorudan oluşan demografik form ve çalışma konularını (duygusal emek, iş tatmini ve kişi-iş uyumu) ele alan 23 soruluk formdan oluşmaktadır. Araştırma örnekleminin %64'ü erkektir (130 erkek, 74 kadın). Yaş aralığı 24-61 olup, ortalaması 35,57'dir.

3.2 Ölçekler

Duygusal emek için, Diefendorf, Croyle, ve Gosserand (2005) tarafından geliştirilen ve Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yüzeysel rol yapma (7 madde), derinden rol yapma (4 madde) ve doğal duygular (3 madde) olmak üzere toplamda 14 madde yer almaktadır.

İş tatmini için, Churchill, Ford ve Walker (1974) tarafından kullanılan ve satış çalışanları için tasarlanan INDSALES ölçeğinin Comer, Machleit ve Lagace(1989) tarafından geliştirilen kısa versiyonundaki yönetici, iş, yönetim, ücret, terfi, müşteriler ve iş arkadaşlarından tatmin alt başlıklardan 4 madde içeren iş ile ilgili olanı kullanılmıştır.

Kişi-iş uyumu için ise Donovan, Brown ve Mowen'in (2004) çalışmasından alınan 5 soru ile Guan vd.'nin (2010) çalışmasında yer alan 2 soru kullanılmıştır.

Tüm sorular araştırmacı ve İngilizce öğretmenleri ile İngiliz Dili ve Edebiyatı mezunları tarafından Türkçe ve İngilizceye çevrilmiş ve son hallerine ortak kararda getirilmiş olup, cevaplar 5'li likert ölçeği (5:Kesinlikle katılıyorum, 1: Kesinlikle katılmıyorum) ile alınmıştır.

4. SONUÇLAR

Duygusal emeğin alt boyutları olan derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma, doğal duygular ile iş tatmini ve kişi-iş uyumu güvenilirlik değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Verilerin güvenirlik değerleri

	Madde sayısı	Güvenirlik
Duygusal emek	14	.760
Derinden rol yapma	4	.796
Yüzeysel rol yapma	7	.891
Doğal duygular	3	.877
İş tatmini	4	.822
Kişi-iş uyumu	5	.820

Araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon sonuçları incelendiğinde, duygusal emeği ölçmek için kullanılan 14 maddelik ölçeğin güvenirlik katsayısı Cronbach Alpha, .760; iş tatmini ölçmek için kullanılan 4 maddelik ölçeğin güvenirlik katsayısı Cronbach Alpha, .822 kişi-iş uyumunu ölçmek için kullanılan 5 maddelik ölçeğin güvenirlik katsayısı Cronbach Alpha, .820 olarak hesaplanmıştır. Her üç değer de istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek değerlerdir.

Duygusal emeğin alt boyutları olan derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma, doğal duygular ile iş tatmini kişi-iş uyumunun ortalama, standart sapma ve aralarındaki korelasyonların değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma ile Ölçekler Arası Korelasyonlar

	Ortalama	Std. Sapma	Korelasyon				
			1	2	3	4	5
Derinden rol yapma	3.06	0.86	*	.721**	-.367**	-.129	-.048
Yüzeysel rol yapma	2.91	0.94	*	*	-.674**	-.305**	-.289**
Doğal duygular	3.52	0.98	*	*	*	.542**	.554**
İş tatmini	3.81	0.80	*	*	*	*	.842**
Kişi-iş uyumu	3.81	0.80	*	*	*	*	*

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (2-tailed)

Elde edilen korelasyon bulguları derinden rol yapma hariç diğer iki duygusal emek alt boyutlarının iş tatmini ve kişi-iş uyumu ile anlamlı ilişkisi olduğunu göstermiştir. Yüzeysel rol yapma ile iş tatmini ve kişi-iş uyumu arasında negatif bir ilişki, doğal duygular ile iş tatmini ve kişi-iş uyumu arasında ise pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir.

5. TARTIŞMA

Sonuçlara baktığımızda Hipotez 1 doğrulanmış, yani yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur, fakat Hipotez 2’ye dair bir kanıt görülemedi. Hipotez 3 ve Hipotez 4’ün kapsadığı kişi-iş uyumu duygusal emek ve iş

tatmini arasındaki ilişki üzerinde ara değişken rolüne dair analiz ve bulgular ise kongrede sözlü olarak bildirilecektir.

Bu sonuçlar üzerinden de giderek iş hayatındaki olası uygulamalara bakacak olursak öncelikle satış (veya herhangi başka bir pozisyon) için işe alınacak olacak kişilerin gerçekten bu işten zevk alan, bu mesleğin gerekliliklerini bilerek ve isteyerek içtenlikle yapabilen kişiler olmasına dikkat edilmelidir (Onay, 2011). Ayrıca şirket içi eğitimler, aktiviteler gibi farklı yollarla çalışanların işe ve şirkete olan bağlılıkları artırarak yine aynı şekilde yüzeysel rol yapmalarının önüne geçilebilir ve pozitif duygulara yönlendirebilirler (Onay, 2011; Mishra vd., 2012).

Ayrıca duygusal emek sadece şirketteki çalışan ve dışarıda yer alan müşteri arasındaki ilişki bazında algılanmadan şirket için yönetici-çalışan ilişki seviyesinde de göz önüne alınmalıdır. Bu durumda, aynı şekilde yöneticilerin çalışanlar tarafından daha iyi algılanması ve güvenilir görünmesi adına bir takım duygusal çaba sarf ettikleri belirtilmiştir. Bu şekilde bir yandan çalışanların duygu yönetimlerinde daha başarılı olmalarına destek olabilmektedirler, dolayısıyla yöneticilerin de bu anlamda seçilmesi ve eğitilmesi büyük önem taşımaktadır (Ashkanasy ve Daus, 2002; Gardner, Fischer ve Hunt, 2009).

6. KAYNAKÇA

- Ashforth, B. E., ve Humphrey, R. H. (1993), "Emotional labor in service roles: The influence of identity", *Academy of Management Review*, 1(18), pp 88-115.
- Ashkanasy, N. M., ve Daus, C. S. (2002), "Emotion in the workplace: The new challenge for managers.", *Academy of Management Executive*, 16(1), pp 76 – 86.
- Babakuş, E., Yavaş, U., ve Ashill, N. J. (2011), "Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation", *Services Marketing Quarterly*, 32, pp 17-31.
- Basim, N. H. ve Begenirbas, M. (2012), "Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması", *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), pp 77-90.
- Bhave, D. P. ve Glomb, T. M. (2009), "Emotional labour demands, wages and gender: A within-person, between-jobs study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, pp 683-707.
- Brkich, M., Jeffs, D., ve Carless, S. A. (2002), "A global self-report measure of person-job fit", *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), pp 43-51.
- Brown, S. P., ve Peterson, R. A. (1993), "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects", *Journal of Marketing Research*, 30, pp 63-77.
- Borna, S. ve Sharma, D. (2011), "Train your salespeople to be skilled actors: A mantra for success.", *Marketing Management Journal*, 21(1), pp 160-168.
- Çelik, M. ve Turunç, O. (2011), "Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: İş-aile çatışmasının aracılık etkisi", *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 40(2), pp 226-250.
- Chen, Z., Sunb H., Lamc, W., Hub, Q., Huoa Y., ve Zhongd, J. A. (2012), "Chinese hotel employees in the smiling masks: roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance", *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), pp 826-845.
- Cheung, F., Tang C. S., ve Tang, S. (2011), "Psychological Capital as a Moderator between Emotional Labor, Burnout, and Job Satisfaction among School Teachers in China", *International Journal of Stress Management*, 18(4), pp 348-371.

- Churchill, G. A., Ford, N. M., ve Walker, O. C. (1974), "Measuring the job satisfaction of industrial salesmen", *Journal of Marketing Research*, 11, pp 254- 260.
- Comer, J. M., Machleit, K. A., ve Lagace, R. R. (1989), "Psychometric assessment of a reduced version of INDSALES", *Journal of Business Research*, 18, pp 291- 302.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., ve Gosserand, R. H. (2005), "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66, pp 339-357.
- Donovan, D. T., Brown, T. J., ve Mowen, J. C. (2004), "Internal benefits of service worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors", *Journal of Marketing*, 68, pp 128-146.
- Erickson, R. J., ve Ritter C. (2001), "Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter?", *Social Psychology Quarterly*, 64(2), pp 146-163.
- Fineman, S. (2000), *Emotion in Organizations*, SAGE Publications, UK.
- Fisher, C. D. (1997), "Emotions at work: what do people feel and how should we measure it?", *School of Business Discussion Papers*, pp 63-86.
- Fisher, C. D. ve Ashkanasy, N. M. (2000), "The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction", *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), pp 123-129.
- Gardner, W. L., Fischer, D., ve Hunt, J. G. (2009), "Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?", *The Leadership Quarterly*, 20, pp 466-482.
- Grandey, A. A. (2000), "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), pp 95-110.
- Grandey, A. A. (2003), "When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery", *Academy of Management Journal*, 46(1), pp 86-96.
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*, Bantam Books, New York.
- Goodwin, R. E., Groth, M., ve Frenkel, S. J. (2011), "Relationships between emotional labor, job performance, and turnover", *Journal of Vocational Behavior*, 79, pp 538-548.
- Guan, Y., Deng, H., Bond, M. H., Chen, S. X., ve Chan, C. C. (2010), "Person-Job Fit and work-related attitudes among Chinese employees: Need for cognitive closure as moderator", *Basic and Applied Social Psychology*, 32, pp 250-260.
- Güngör, M. (2009), "Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları", *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), pp 167-184.
- Hochschild, A. R. (1979), "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure", *American Journal of Sociology*, 85(3), pp 551-75.
- Hochschild, A. R. (1983), *The managed heart: Commercialization of human feeling*, University of California Press, Berkeley.
- Hülsheger, U. R. ve Schewe, A. F. (2011), "On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta Analysis of Three Decades of Research", *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), pp 361-389.
- Isen, A. M., ve Baron, R. A. (1991), "Positive affect as a factor in organizational behavior". B. M. Staw ve L. L. Cummings (Eds.), "Research in organizational behavior" içinde, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 1-53.
- Jiang, X., Jiang, Z., ve Park, D. S. (2013), "Emotional labor strategy and job satisfaction: A Chinese perspective", *Social Behavior and Personality*, 41(6), pp 933-938.
- Johnson, H. M. ve Spector, P. E. (2007), "Service With a Smile: Do Emotional Intelligence, Gender, and Autonomy Moderate the Emotional Labor Process?", *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), pp 319-333.

- Judge, T. A., Woolf, E. F., ve Hurst, C. (2009), "Is Emotional Labor More Difficult for Some Than Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study", *Personnel Psychology*, 62, pp 57-88.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., ve Colbert, A. E. (2002), "A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations", *Journal of Applied Psychology*, 87(5), pp 985-93.
- Lu, C.J., Shih, Y.Y., ve Chen, Y.L. (2013), "Effects of emotional labor and job satisfaction on organizational citizenship behaviors: A case study on business hotel chains", *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4), pp 165-176.
- Mishra, S. K., Bhatnagar, D., D'Cruz, P., ve Noronha, E. (2012), "Linkage between perceived external prestige and emotional labor: Mediation effect of organizational identification among pharmaceutical representatives in India". *Journal of World Business*, 47, pp 204-212.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996), "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor", *Academy of Management Review*, 21(4), pp 986-1010.
- Morris, J. ve Feldman, D. (1997), "Managing emotions in the workplace", *Journal of Managerial Issues* 9, pp 257-274.
- Mulky, A. G. (2012), "An exploration of salesperson job satisfaction in India using P-E fit constructs", *Review of Business Research*, 12(5), pp 65-74.
- Onay, M. (2011), "The Effect of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Task Performance and Contextual Performance", *Ege Academic Review*, 11(4), pp 587-600.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R.I. (1987), "Expression of emotion as part of the work role", *Academy of Management Review*, 12(1), pp 23-37.
- Sutton, R. I. (1991), "Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors", *Administrative Science Quarterly*, 36, pp 245-268.
- van Gelderen, B., Heuven, E., van Veldhoven, M., Zeelenberg, M., ve Croon, M. (2007), "Psychological strain and emotional labor among police officers: A diary study.", *Journal of Vocational Behavior*, 71, pp 446 - 459.
- Warr, P. B., ve İnceoğlu, I. (2012), "Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit", *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), pp 129-138.
- Wharton, A. S. (1993), "The affective consequences of service work", *Managing Emotions On The Job*, 20(2), pp 205-232.
- Wright, B. E. (2001), "Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11, pp 559-586.

DUYGUSAL EMEK ARAŞTIRMALARINDA BAĞLAMI HESABA KATMAK: KADININ TOPLUMSAL CİNSİYETİ EKSENİNDE BİR ARAŞTIRMA

Arş. Gör. Onur ÜNLÜ
Yalova Üniversitesi, İşletme Bölümü
ounlu@yalova.edu.tr

Doç. Dr. Senay YÜRÜR
Yalova Üniversitesi, İşletme Bölümü
s.yurur@yalova.edu.tr

Doktora Öğrencisi Sevim ÜNLÜ
Sakarya Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi Bölümü
sevimmgezegen@gmail.com

ÖZET

Bu araştırmada toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde, duygusal emek davranışlarının sergilendiği bağlam tartışılacaktır. Bu çerçevede Hochschild'ın (1979) sosyal yapı (social structure), çerçeveleme kuralları (framing rules), hissetme kuralları (feeling rules) ve duygu yönetimi (emotion work) kavramları arasında inşa ettiği teorik çerçeve kullanılacaktır. Veri toplama çalışmaları kapsamında Yalova ilinde faaliyet gösteren iki özel hastane örgütünün çalışanları ile anket ve derinlemesine mülakat çalışmaları sürdürülmektedir. Tebliğin yayınlama sürecinde veri toplama çalışmaları halen devam ettiğinden ilk bulgular kongre sunumunda paylaşılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Toplumsal Cinsiyet, Duygu Yönetimi, Duygusal Emek

1. Araştırmanın Sorunsalı

Davranışın sergilendiği bağlam her zaman için önem arz etmiştir. Hem bağlamın davranış üzerindeki düzenleyiciliği hem de davranışın bağlamı dönüştürme potansiyeli iki yapı arasındaki etkileşime odaklanmayı gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda araştırmamızın iki odak noktası olan, toplumsal cinsiyet ve duygusal emek konuları arasındaki ilişki sembolik etkileşimcilik perspektifinden değerlendirilecektir. Bu araştırmanın sorunsalı; örgütlerde kadınların duygusal emek davranışlarını sergiledikleri bağlamın keşfedici bir perspektifle ortaya konulması üzerine inşa edilmiştir. Bu kapsamda araştırmamızın amacı örgütsel yaşamda duygusal emek davranışlarını düzenleyen toplumsal cinsiyet bağlamının çalışan kadın açısından irdelenmesidir.

2. Araştırmanın Teorik Çerçevesi

Toplumsal cinsiyet biyolojik farklılıkların ötesinde toplumsal olarak inşa edilmiş ve değer yargıları, normlar ve bazı formel düzenlemeler ile işlerlik kazanmış farklılıkları tartışmaktadır. Toplumsal cinsiyet bireylerin farklılaştırıldığı ve bu farklılıklar temelinde eşitsizlikler yaratan bir toplumdaki sosyal uygulamalar sistemidir (Ridgeway & Smith-Lovin 1999).

Toplumsal cinsiyet temel analiz birimi olarak kullanıldığında, aile, sosyal yeniden üretimi sağlayan akrabalık ilişkileri, cinsiyete dayalı işbölümü ve patriyarkal ilişkiler değerlendirilmesi gereken başlıklardan bazılarıdır (Dedeoğlu, 2000; s.141).

Birçok araştırmanın da işaret ettiği gibi kimlikler arasındaki ve özellikle kadın ve erkek arasındaki toplumsal cinsiyet eşitsizliği önemli ölçüde durumsal faktörler ile yaratılmaktadır. Bu faktörlere örnek olarak; eşitsiz biçimsel roller, yaygın toplumsal cinsiyete ilişkin statü inançları verilebilir. Örneğin toplumsal cinsiyete ilişkin statü inançları kadınlar ve erkekler arasında biçimsel rollerin eşit olmayan dağıtımında rol oynamaktadır. Devamında ise eşit olmayan roller, bir öncül olarak ele aldığımız eşitsizlik inançlarını besler ve karşılıklı etkileşim içinde yeni tecrübeler üretirler (Ridgeway and Smith-lovin, 1999: 204-205).

Toplumsal cinsiyete dayalı kimliklere atfedilmiş anlamlar ve bu anlamların etkileşim sürecinde nasıl sunulduğu hususuna odaklanan iki araştırma alanı bulunmaktadır. Bunlar toplumsal cinsiyetin oluşumu (Doing Gender) perspektifi (West & Fenstermaker 1995, West & Zimmerman 1987) ve yapısal sembolik etkileşimcilik perspektifidir (Stryker 1980, Burke & Tully 1977).

Toplumsal cinsiyetin oluşumu, etnometodolojik bir yaklaşım olarak toplumsal cinsiyeti etkileşimlerle elde edilen ve sosyal düzlemlerde sürekli kendini gerçekleştiren bir sosyal fenomen olarak ele alınır. Bu yaklaşıma göre kültürel normlar toplumsal olarak iki cinsiyete işaret eder ve erkek egemenliğini dikte eder (Ridgeway and Smith-lovin, 1999: 205).

Yapısal sembolik etkileşimcilik ise toplumsal cinsiyete eşlik eden kültürel anlamların kurumsal koşullarda nasıl davranışlara dönüştüğü konusunda çok daha net bir perspektif sunar. Bu yaklaşım kimlikleri kültürel anlamlar grubu olarak görür ve bu anlamların etkileşim davranışları, insanların duygusal reaksiyonları, materyal kültür ve diğer kurumsal düzenlemeler yoluyla öğrenildiğini ileri sürmektedir. Bu anlamlar, davranışa yön vermek amacıyla, olayların değerlendirilmesinde bir referans noktası olarak işlerlik kazanırlar (Heise 1979, Smith-Lovin & Heise 1988, Burke & Reitzes 1981, Burke 1991).

Sosyal etkileşim, araştırmamızın odak noktalarından bir tanesi olan toplumsal cinsiyete dayalı kimliklerin ve statülere yönelik inançların üretilmesine ve onlar tarafından tekrar tekrar şekillenmesine kaynaklık etmektedir (Ridgeway & Smith-Lovin 1999: s. 209). Etkileşim temelli durum veya vakalar toplumsal cinsiyeti, çok farklı koşullarda harekete geçirmektedir, bireyler ilgili inançlarını etkileşimler çerçevesinde kabul edebilirler ya da yılmaya çalışabilirler. Etkileşim bu noktada, sosyal yapısal bir koşul olarak toplumsal cinsiyeti devam ettirme ya da onu dönüştürme anlamında önemli bir rol oynar (Ridgeway 1997). Bu durum da göstermektedir ki, "toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri ve farklılıklarına ilişkin kültürel inançlar" ve "buna uygun toplumsal cinsiyet rolleri", etkileşim sürecinin hem ürünleri hem de üreticileridir (Ridgeway and Smith-lovin, 1999).

Araştırmamızda kadınlar üzerine odaklanmamızın nedeni, toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesindeki düzenleyiciliklerin etkisini daha net bir şekilde ortaya koyabilecek olmamızdır. Toplumsal cinsiyet analizine dayalı bir bakış açısı "erkek ve kadın olmanın çok katmanlı anlamlarının nasıl sosyal olarak oluşturulduğunu; kadın ve erkek olmanın ev içinde ve ev ötesinde oluşan her türlü günlük faaliyette gömülü olduğunu" göstermektedir (Hart, 1995: 41).

Bu noktada cevaplanması gereken soru böylesi bir tartışmanın neden duygusal emek üzerinden yürütülmeye çalışıldığıdır. Bunun nedeni duygusal emeğin, kadına yönelik inşa edilmiş toplumsal cinsiyet rollerinin etkilerini çalışma hayatı kapsamında ve kadınlar özelinde okuyabileceğimiz en önemli kavramlardan bir tanesi olarak görülmesidir.

Duygusal emek kavramını örgütsel davranış bilimi yazınına kazandıran Hochschild (1979) duyguların emek piyasasında gizil bir kaynak şeklinde alınıp-satılarak emtialaştırıldığını öne sürerek, "bir ücret karşılığında duyguların yönetilmesi" şeklinde tanımlamaktadır (Hochschild, 1983). Bununla birlikte görünmeyen ve iş performansının

bir parçası olarak beklenen duygusal emek (Steinberg and Figart 1999); örgütsel olarak düzenlenen davranış kurallarına eşlik eden (Ashforth and Humphrey 1993); ve örgütsel olarak beklenen duyguların, bireyler arası mübadele sürecinde planlanması, kontrol edilmesi ve sergilenmesi çabası olarak tanımlanmaktadır (Morris and Feldman 1997; Domagalski 1999). Tanımdan da anlaşılacağı üzere kavram sosyal mübadele süreci kapsamında değerlendirilmekte ve kavramla ilgili çalışmaların, sosyal etkileşim sürecinde bireylerin hissettikleri duyguları ve bu duyguların ortaya çıkardığı davranışları nasıl yönettikleri üzerinde odaklandıkları gözlemlenmektedir (Thoits, 1989; Hochschild, 1979).

Bu anlamda toplumsal olarak inşa edilmiş kadına yönelik bir çok rolün izlerini rahatlıkla görebilmemize imkan tanıyan örüntüler, duygusal emek davranışlarında rahatlıkla okunabilmektedir. Kültürel beklentiler çerçevesinde kadınlardan beklenen duygu yönetimi kalıplarının duygusal emek kapsamında da görülüp görülemeyeceği araştırmamızın ikincil düzey sorularındandır.

Hochschild'ın (1983) "Managed Heart" kitabında temel olarak insanların nasıl aktif bir şekilde duygularına sosyal yapı, kurumlar, normlar v.b., çerçevesinde şekil verdiği üzerinde durulmaktadır. Bu temel varsayımdan hareketle ve Hochschild'ın ilgili kitabında işaret ettiği duygu yönetimi (emotion work) ile duygusal emek (emotional labor) ayırımından yola çıkarak, kadınlardan beklenen toplumsal davranış kalıplarının, iş yerinde duygusal emek davranışlarındaki devamlılığı, toplumsal cinsiyet üzerinden bu çalışmada da tartışılmaktadır. Bu tartışmamızın önemli çıkış noktalarından bir diğeri ise belirli mesleklerin (gendered work) belirli cinsiyet tanımlamaları ile sosyal bir inşa süreci ile eşleştirilmeleridir (Acker 1990).

Hochschild (1983) hizmet sektöründeki işlerin çoğunluğunun kadınlar tarafından üstlenildiğini ve bu nedenle toplumsal cinsiyetin duygusal emek sürecindeki önemini vurgulamıştır. Tabi bu noktada iş piyasasında beklenen duygusal emeğe, ev ortamında da benzer bir şekilde duygu yönetimi beklentisinin eklenmesi belirtilmesi gerekmektedir (Wharton and Erickson, 1993). Kadınlar için insanlarla iyi geçinmek önemli iken ve erkeklerden daha fazla gülümsemesi beklenirken erkekler daha çok kontrolü ellerinde tutmaya ve kızgınlık ve gurur gibi güçlü duyguları sergilemeye motive olmuşlardır (Grandey, 2000:106). Örneğin Rafaeli'ye (1989) göre mağaza görevlisi kadınların müşterilere karşı erkeklerden daha fazla pozitif duygular sergilemeleri beklenmektedir. Rafaeli (1989) bu durum için üç sebep sıralamaktadır (1) kadınlar daha sıcak ve arkadaş canlısı bir şekilde sosyalleşirler, (b) kadınların duygularını erkeklerden daha iyi ifade etme yetenekleri vardır (c) kadınların sosyal olarak onaylanmak için daha pozitif duygular sergilemeleri gerekmektedir.

Hochschild (1989: 182) kadınların annelik rollerine vurgu yaparak bu durumun iş gerekliliklerine de yansıdığını vurgulamaktadır. (akt. Morris Feldman 1996: 997). Hochschild (1983) kadınların duygusal emek ile daha fazla ilişkilendirilmesinin bir diğer nedeni olarak erkeklere göre daha zayıf "statü kalkanlarına" sahipliğe işaret etmektedir. Ona göre zayıf statü kalkanları ve hatta bu statü kalkanlarının yokluğu diğer insanların kadınlara karşı daha rahat bir şekilde kızgınlık gibi duygusal saldırılarda bulunabilmesine neden olabilecektir. Kadınların bu dezavantajlı konumlarının da etkisiyle yüzleştikleri saldırılar karşısında negatif duygularını gizlemeleri veya yönetmeleri beklenmektedir (EricsonRitter,2001).

Duygu yönetimi gerektiren görevler, ilgili sosyal inşa süreçleri sonrasında "doğal olarak" kadınlara daha uygun görülür ve ilgi gösterme, müzakere etme, problemli ilişkilerde sakinleştirici ve yatıştırıcı rol oynaması, yardımlaşmayı mümkün kılacak şekilde geri planda çalışması gibi özellikler birçok kadının işinin bir parçası halinde düşünülmektedir (Guy ve Newman, 2004)

Bu araştırmanın temel kuramsal çerçevesini Hochschild'ın duygusal emek yaklaşımı oluşturmaktadır. Bu çalışmada Hochschild'ın (1979) sosyal yapı⁵ (social structure), çerçeveleme kuralları (framing rules), hissetme kuralları (feeling rules) ve duygu yönetimi (emotion work) arasındaki statik bağlantıları tartıştığı çerçeve kullanılacaktır. Bu kapsamda çerçeveleme kuralları, kişinin bağlama yada koşullara yüklediği anlamlar ve tanımlar olarak; hissetme kuralları hangi koşullarda hangi duyguların hissedilmesinin uygun olacağına işaret eden rehberler olarak; ve duygu yönetimi ise bir duygunun ya da hissin düzeyini ya da özelliğini değiştirme çabası olarak tanımlanmaktadır. Hochschild'ın bireylerin yorumlayıcı çerçeveleri olarak tanımladığı ideolojiler örneğinde tartıştığı sosyal yapı bu çalışmada toplumsal cinsiyet özelinde ele alınacaktır. Toplumsal cinsiyet sosyal yapının bir bağlamı olarak ele alınacak ve çerçeveleyici kurallar ve duygu yönetimine ilişkin kurallara olan yansımaları tebliğ boyunca tartışılacaktır.

Hissetme kurallarını açıklamalarımızla biraz daha ayrıntılandırarak olursak; bu kuralların karakteristikleri şu şekilde sıralayabiliriz: (1) Kişinin bazı duyguları hissetmesine izin verildiği veya bu duyguları hissetmesi gerektiği işaret edilen bir alanı betimler, alanın sınırlarını çizer. (2) Diğer kurallar gibi bu kurallara da itaat edilebilir ya da bu kurallar beraberinde getireceği maliyetler ile birlikte yıkılabilir. (3) Bu kurallar farklı oranlarda dahili ya da harici olabilir. (4) Farklı olarak bu kurallar eylemlere direkt uygulanmaz, eylemlerin öncülü olarak ele alınırlar. (5) Bu kurallar ayrıca sosyal üyeliklere ait kalıpları yansıtır (Hochschild, 1979: 566). Son olarak hissetme kuralları bu kuralların sıkça hatırlatıldığı ve uyulmaması halinde yaptırımların uygulandığı ortamlarda daha da belirginleşirler.

Bu araştırmanın bir diğer teorik alt yapısını sosyal kimlik teorisi (Tajfel & Turner, 1985) oluşturmaktadır. Bu teoride bireyler paylaşılan değerler ve prototipik karakteristikler çerçevesinde sınıflandırdıkları sosyal gruplara ait hissetme kuralları kapsamında duygularını yönetirler. Bu duygu yönetimi, duyguların emtialaştırılabildiği gerçeğinden hareketle sosyal mübadele⁶ süreci içindeki etkileşimlerde şekillenmektedir.⁷ Ve bu etkileşimler çerçeveleme kuralları neticesinde belirlenen sosyal mübadele düzlemlerinde gerçekleşir. Ayrıca bu duygu yönetimi örnekleri bireyin sosyal koşulları nasıl tanımladığı ile yakından ilişkilidir. Sosyal yapı ise ki bizim araştırmamızda toplumsal cinsiyet özelinde tartışılmaktadır, bu denklemde kendi rolünü bireyin içinde bulunduğu koşulları ve bağlamı nasıl yorumlayacağına ilişkin sunduğu çerçeveler ve duygu yönetimi şekillerinde kendini göstermektedir.

Ashforth ve Humphrey (1993) sosyal kimliğin duygu yönetimi ve duygusal emek çerçevesindeki rolünü tartıştığı makalesinde de değindiği gibi, bireyler kim oldukları, değerlerinin ve inançlarının ne olduğu ve neler yapmaları gerektiği çerçevelerinde bir perspektif inşa ederler. Bu nedenle araştırmacıların makro düzeyde sosyal, mesleki ve

⁵Hochschild (1979) ilgili çalışmasında sosyal yapıyı ideoloji örneğinde tartışır ve Durkheim (1961), Geertz (1964) ve Goffmann (1974) alıntılarıyla da destekleyerek aktardığı gibi ideolojileri yorumlama çerçeveleri olarak düşündüğümüz takdirde onları çerçeveleme (framing) ve hissiyat kuralları çerçevesinde ele alabileceğimizi vurgular. Bu anlamda sosyal yapı ile duygu yönetimi arasındaki bağları kurmaya çalışmaktadır.

⁶Hochschild sosyal etkileşimcilik çerçevesinde, sosyal mübadelenin; malların ve hizmetlerin mübadelesi (Blau 1964; Simpson 1972; Singelmann 1977) yada ilk kullanımdaki şekliyle fayda maliyet hesapları yapılmaksızın jestlerin anlamların (Goffmann 1969; Mead 1934) mübadele edilmesi anlamında iki farklı şekilde değerlendirir ve kendi yaklaşımını jestlerin, anlamların ve duyguların mübadelesi üzerinde inşa eder.

⁷Hochschild'a (1979: s. 568) göre ideoloji, hissetme kuralları ve duygu yönetimi arasındaki statik bağlar sosyal mübadele süreçlerinde hayat bulmaktadır.

örgütsel normlarının nasıl birlikte davranış sergileme kurallarını etkilediğini incelemeleri gerektiğini önermektedir. Bu öneride araştırma amacımızın arkasında yatan bazı motivasyonları görebilirsiniz.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamız keşfedici bir araştırmadır. Bu araştırma kapsamında Yalova ilinde faaliyet gösteren iki özel hastane örgütünün hostesleri ile derinlemesine mülakat ve anket yöntemleri kullanılacaktır. Bu araştırma kapsamında hastane hosteslerinin seçilmiş olmasının nedeni, bu işin 'kadın işi' olarak görülmesi, diğer bir ifadeyle işin cinsiyetleştirilmiş olmasıdır. Bu anlamda nicel ve nitel araştırma yöntemleri araştırma sorusuna tatmin edici cevaplar bulabilmek için bir arada kullanılacaktır. Araştırmamıza katılan tüm hastane hosteslerinin duygusal emek davranışlarını belirlemek amacıyla Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen ve toplam 14 ifadeden oluşan Duygusal Emek Ölçeği kullanılmaktadır. Bununla birlikte toplumsal cinsiyet rolleri literatürünün işaret ettiği noktalar çerçevesinde belirlenen konu başlıkları ile örneklemimiz ile bağlam tartışması yürütmek için yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmektedir. Bu noktada belirtilmesi gerekir ki, kişinin kendi beyanatına dayalı raporlamalar, araştırmacıların subjektif hissetme koşullarının nasıl yönetildiği ve tecrübe edildiğinin kesin ve ayrıntılı bir şekilde anlaşılması için en iyi yöntem olduğu açıktır (Averill 1982; Wallbott and Scherer 1989).

4. Bulgular

Tebliğin yayınlama sürecinde veri toplama çalışmaları halen devam ettiğinden ilk bulgular kongre sunumunda paylaşılacaktır.

5. Araştırmanın Katkısı

Bu araştırmanın, literatürümüzde sıkça tartışılmakta olan duygusal emek davranışlarının sergilendiği bağlamı, toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde keşfetmeye yönelik katkı sağlayacağı beklenmektedir. Böylelikle Türkiye’de kadın çalışmaları çerçevesinde sınırları çizilen bağlamın duygusal emek davranışları üzerindeki düzenleyiciliği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

6. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmamız toplumsal cinsiyet rolleri literatürü içinde kadın başlığına odaklanılacaktır. Bu şekilde örgütsel yaşamda hastane hosteslerinin duygusal emek davranışlarını sergiledikleri bağlamın çerçevesi çizilmeye çalışacaktır. Kısacası araştırmamızın kapsamı toplumsal cinsiyet rolleri çerçevesinde, duygusal emek davranışlarının sergilendiği bağlamın ortaya konulması şeklinde aktarılabilir.

Kaynakça

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158.
- Ashforth, Blake E. ve Ronald H. Humphrey; (1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *The Academy of Management Review*, 18, 1, s. 88-115
- Averill, J. R. (1982). *Anger and aggression: An essay on emotion*.
- Blau, Peter. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Burke PJ, Reitzes DC. 1981. The link between identity and role performance. *Soc. Psychol. Q.* 44:83-92

- Burke PJ, Tully JC. 1977. The measurement of role identity. *Soc. Forc.* 55:881-97
- Burke PJ. 1991. Identities processes and social stress. *Am. Sociol. Rev.* 56:836-49
- Dedeoğlu, Saniye (2000) Toplumsal cinsiyet rolleri açısından Türkiye’de aile ve kadın meği, *Toplum Bilim*, 86, Güz, s.139-170.
- Diefendorff, James M.; Meredith H. Croyle ve Robin H. Gosserand; (2005), “The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies”, *Journal of Vocational Behavior*, 66, s. 339-257.
- Domanski, Teresa A.; (1999), “Emotion in Organizations: Main Currents”, *Human Relations*, 52, 6, s.833-852
- Durkheim, Emile. 1961. *The Elementary Forms of the Religious Life*. New York: Collier
- Erickson RJ, Ritter C. 2001. Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? *Soc. Psychol. Q.* 64(2):146-63
- Geertz, Clifford. 1964. "Ideology as a Cultural System." Pp. 49-76 in *The Interpretation of Cultures*. London: Hutchinson
- Goffman, Erving 1969. *Strategic Interaction*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Goffman, Erving. 1974. *Frame Analysis*. New York: Harper & Row.
- Grandey, Alicia A.; (2000), “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 1, s. 95-110.
- Guy, M. E., & Newman, M. A. (2004). Women's jobs, men's jobs: Sex segregation and emotional labor. *Public Administration Review*, 64(3), 289-298.
- Hart, G. (1995) “Gender and household dynamics: Recent theories and their implications” M.G. Quibria (der.) *Critical Issues in Asian Development* içinde, Oxford University Press, Hong Kong.
- Heise DR. 1979. *Understanding Events: Affect and the Construction of Social Action*. New York: Cambridge Univ. Press’ den akt. Smith-Lovin L, Heise DR. 1988. *Analyzing Social Interaction: Research Advances in Affect Control Theory*. New York: Gordon & Breach
- Hochschild AR. 1983. *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: Univ. Calif. Press
- Hochschild, Russel Arlie; (1979), “Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure”, *The American Journal of Sociology*, Vol. 85, No. 3, s. 551- 575.
- Mead, A. H. 1934. *Mind, Self and Society*, edited by Charles Morris. Chicago: University of Chicago Press
- Morris, Andrew J., Daniel C. Feldman; (1997), “Managing Emotions In The Work Place”, *Journal of Managerial Issues*, IX, 3, s.257-274
- Pugliesi, Karen; (1999), “The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being”, *Motivation and Emotion*, 23, 2, s. 125-154.
- Rafaeli, A. (1989). When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expressions on the job. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 385.
- Ridgeway Cecilia L. ve Smith-Lovin Lynn (1999) *The Gender System and Interaction*, *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, pp. 191-216.
- Ridgeway CL. 1997. Interaction and the conservation of gender inequality: considering employment. *Am. Sociol. Rev.* 62: 218-35
- Scherer, K. R., & Wallbott, H. G. (1994). Evidence for universality and cultural variation of differential emotion response patterning. *Journal of personality and social psychology*, 66(2), 310.

- Simpson, Richard. 1972. Theories of Social Exchange. Morristown, N.J.: General Learning Press.
- Singelmann, Peter. 1972. "Exchange as Symbolic Interaction: Convergences between Two Theoretical Perspectives." *American Sociological Review* 37 (4): 414-24.
- Smith-Lovin L, Heise DR. 1988. *Analyzing Social Interaction: Research Advances in Affect Control Theory*. New York: Gordon & Breach
- Steinberg, Ronnie J., ve Deborah M. Figart; (1999), "Emotional Labour Since The Managed Heart", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, January, 561, 1, s.8-26
- Stryker S. 1980. *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*. Menlo Park, CA: Benjamin/Cummings
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S.Worchel ve W. G. Austin (eds), *Psychology of Intergroup Relations*, pp. 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- Thoits, Peggy A.; (1989), "The Sociology of Emotions", *Annual Reviews Social.*, 15, s. 317-342.
- West C, Fenstermaker S. 1995. Doing difference. *Gender Soc.* 9:8-37
- West, Candace; Zimmerman, Don H. (1987) Doing Gender, *Gender and Society*, Vol. 1, No. 2. (Jun.), s. 125-151.
- Wharton AS, Erickson RJ. 1993. Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles. *Acad. Manag. Rev.* 18(3):457-86

İŞGÖREN YARATICILIĞINI GELİŞTİRİCİ ÖRGÜT YAPISININ BELİRLENMESİ

Yrd. Doç. Dr. Sema POLATCI
Gaziosmanpaşa Üniversitesi
sema.polatci@gop.edu.tr

Dok. Öğr. Mihriban CİNDİLOĞLU
Gaziosmanpaşa Üniversitesi
mihribancindiloglu@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışma işgörenlerin yaratıcılık potansiyellerinin ortaya çıkarılmasında ve geliştirilmesinde örgütsel öğrenme kültürü, yaratıcılık için algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin etkisini belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye genelinde saygın bir ilaç firmasında faaliyet gösteren satış temsilcilerinden elde edilen veriler doğrultusunda regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre işgörenlerin yaratıcılık potansiyellerini ve performanslarını artırabilmek için öncelikle örgütün yaratıcılık için verdiği desteği artırması gerekmektedir. Desteğin artması örgütsel öğrenme kültürünü, kültür lider-üye etkileşimini, etkileşimin yüksek olması da işgören yaratıcılığını artırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşgören Yaratıcılığı, Örgütsel Öğrenme Kültürü, Yaratıcılık için Algılanan Örgütsel Destek, Lider-Üye Etkileşimi

1. Giriş

Yapı sürekli, sistematik ve düzenli ilişkiler bütünüdür (Sargut, 2010: 56). Örgüt yapısı, bu ilişkilerin somutlaştırılmış şeklidir. Başka bir ifade ile örgüt yapısı örgütün kültür ve ikliminin somut bir şekilde ifade edilmesidir. Örgütlerin yenilik ve yaratıcılık için değişim sürecini karşılayacak yapıya sahip olmaları (Genç, 2012: 55-56) ve strateji, çevre, teknoloji ve insan öğeleri ile uyum içerisinde olan örgüt yapılarını oluşturmaları gerekmektedir (Şişman, 2011: 28).

Günümüzde değişime gereken önemi veren örgütlerin, küreselleşmenin arttırdığı belirsizlik ve yoğun rekabet ortamında daha kolay ayakta kalabildikleri görülmektedir. Bu durum örgütlerin, ürün ve süreç geliştirmede yeni fikirler sunabilecek yaratıcı çalışanlara odaklanmalarına neden olmuştur. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de örgütler, rekabette sürdürülebilir üstünlük sağlayabilmek için, yaratıcı insan kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaçtan hareketle işgören yaratıcılığını geliştirici örgüt yapısının belirlenmesine yönelik olan bu çalışma planlanmıştır.

Bu çalışmada örgütsel öğrenme kültürü, yaratıcılık için algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi düzeylerinin işgören yaratıcılığı üzerindeki etkisi incelenmiş, işgören yaratıcılığını ortaya çıkarıp geliştirmede bu faktörlerin rolü belirlenmiştir. Çalışma sonucunda elde edilecek olan verilerin, uygulayıcıların yaratıcı insan kaynağı gereksinimlerini karşılamasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1. İşgören Yaratıcılığı

Artan rekabet ortamı, düzensiz iş çevresi ve öngörülemeyen teknolojik değişim gibi durumlar göz önüne alındığında, yöneticiler işgörenlerini yeniliğe ve yaratıcılığa teşvik etmeleri gerektiği gerçeği ile karşılaşmaktadırlar (Zhang ve Bartol, 2010: 107). Yenilik yeni ve yaratıcı fikirlerin kabul edilmesi ve başarılı bir şekilde uygulanmasıdır (Amabile ve Conti, 1999: 630; George ve Zhou, 2001: 513). Yaratıcılık ise başarılı bir yenilik çalışması için gerekli olan ön şart olarak tanımlanabilir (Bassett-Jones, 2005: 169). Diğer bir deyişle yaratıcılık yenilik sürecinin fikir oluşturma safhasıdır (McAdam ve McClelland, 2002: 113-114).

Örgütler açısından yaratıcılık çeşitli şekillerde tanımlanmış çok yönlü bir kavramdır (Houghton ve DiLiello, 2010: 231). Örgütlerde yaratıcılık işgören ya da birlikte çalışanların oluşturduğu grup tarafından yeni ve kullanışlı fikirlerin üretilmesi anlamına gelmektedir (Zhang ve Bartol, 2010: 107). İşgörenin örgütte bir işi diğerlerinden farklı yapabilmesi, olaylara farklı yaklaşabilmesi, farklı düşünceler üretip geliştirebilmesidir (Genç, 2012: 300).

Örgütlerde işgörenin yaratıcı davranışı onun bireysel bir özelliği olabileceği (Genç, 2012: 300) gibi örgütte yaratıcılığı teşvik edici yapının oluşturulmasıyla da işgören yaratıcılığını geliştirmek mümkündür.

1.2. Örgütsel Öğrenme Kültürünün İşgören Yaratıcılığına Etkisi

Öğrenme, uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle bireylerin inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir (Eren, 2012: 608). Örgütlerde ise bireyler formal ya da informal öğrenme süreci içerisindedir (Marsick ve Watkins, 2003: 134). Bu sürecin bilinçli bir şekilde yönetilmesi, örgüt ve işgörenler için öğrenme yeteneğinin geliştirilip yaratıcı bir kültürün inşa edilmesi örgütler açısından büyük önem taşımaktadır.

Her örgütün kendine has bir kültürü vardır. Burada önemli olan örgütü diğerlerinden ayıran özel bir kültür yaratmak, tepe yönetim ve işgörenler tarafından geliştirilmiş ve benimsenmiş inançlar ve değerler sistemi oluşturmaktır (Aşan ve Aydın, 2006: 413). Bu inanç ve değerlerden biri “öğrenen örgüt kültürü”nü anlamak ve örgüte empoze etmektir. Örgütsel öğrenme kültürü ise ancak birey, grup ve örgüt düzeyindeki öğrenmenin sistematik bir şekilde gerçekleşmesi ile ortaya çıkabilmektedir.

Yang ve arkadaşlarına (2004: 34) göre öğrenen örgüt, kendi kendini dönüştürme kapasitesi olan ve sürekli iyileştirme için sürekli öğrenmeye açık örgüt şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sebeple örgütsel öğrenme kültürüne sahip örgütler, yenilik ve değişime diğerlerine kıyasla daha kolay uyum sağlayabilmektedirler. Bu uyum, örgüt yapısının işgörene olumlu bir şekilde yansımaya neden olabilmekte ve işgören yaratıcılığı üzerinde de olumlu etki yapabilmektedir. Joo (2007) örgütsel öğrenme kültürünün işgören yaratıcılığını artırma açısından kritik bir role sahip olduğunu belirtmiştir. Nitekim yapılan araştırmalar da örgütsel öğrenme kültürünün işgören yaratıcılığı üzerinde olumlu etki yaptığını göstermiştir (Joo, 2007; Yoon, vd., 2010; Joo, vd., 2014). Bu literatür ışığında kurulan hipotez şu şekildedir:

H1: Örgütsel öğrenme kültürünün yüksek olması işgören yaratıcılığını pozitif yönde etkilemektedir.

1.3. Yaratıcılık İçin Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Yaratıcılığına Etkisi

Örgütte yapılacak işler konusunda yeni ve daha iyi yollar bulmak yaratıcılık kavramının temelini oluşturmaktadır. Yaratıcı işgören ya da işgören yaratıcılığı günümüzün iş ortamında yeni ürünler, hizmetler, üretim teknikleri ve idari süreçler gibi

konularda yaratıcı fikirleri ile örgütlere değişim, hayatta kalma ve büyüme gibi önemli konularda katkıda bulunmaktadır (Zhou ve George, 2001: 682). Diğer taraftan algılanan örgütsel destek son yıllarda araştırmacıların dikkatini çeken önemli bir konu olmuş, konu ile ilgili araştırmalar yapılmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Algılanan örgütsel destek teorisi lider desteği, adil ve elverişli iş koşulları gibi durumlarla işgörende karşılık bulan bir teoridir. İşgörende örgütsel bağlılık ve performansı artırdığı, devamsızlık ve işten ayrılma niyetini azalttığı yapılan çalışmalarla da kanıtlanmıştır (Eisenberger, vd., 1986). Bunlara ilave olarak araştırmacılar algılanan örgütsel destek ve işgören yaratıcılığı arasında bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir (Amabile, 1988; Shalley, 1995; Zhou and George, 2001). Literatürde yaratıcılık için algılanan örgütsel destek, örgütsel destek algısının bir türü olarak ifade edilmiş ve yaratıcı işgörenlerin örgütleri tarafından cesaretlendirilmeleri, ödüllendirilmeleri, saygı ve onay görmeleri şeklinde tanımlanmıştır (Zhou and George, 2001: 686). İşgören yaratıcılığı ile ilgili yapılmış olan araştırmaların birçoğu yaratıcılık için algılanan örgütsel destek kavramını da kapsamaktadır. Örneğin Mumford ve Gustafson (1988) ile Amabile (1988) yaratıcılığı destekleyebilecek örgütsel faktörleri araştırmış, Woodman ve arkadaşları (1993) örgütsel çevre ve liderlik tarzı ile ilgili değişikliklerin yaratıcılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu literatür ışığında kurulan hipotez şu şekildedir:

H2: Yaratıcılık için algılanan örgütsel desteğin yüksek olması işgören yaratıcılığını pozitif yönde etkilemektedir.

1.4. Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Yaratıcılığına Etkisi

Lider-üye etkileşimi yönetici/lider ve ast/izleyen arasındaki etkileşimi ifade etmektedir. Lider-üye etkileşimi liderler ve izleyicileri olgun liderlik ilişkileri (ortaklıklar) geliştirebildikleri ve geliştirdikleri bu ilişkilerle birçok faydaya erişebildikleri zaman oluşan etkili liderlik sürecidir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). Lider ile izleyicileri arasındaki bu uyumlu ilişkiler, örgüt yapısının işgörene olumlu bir şekilde yansımaya ve işgören performansının artmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar lider-üye etkileşiminin işgören yaratıcılığı üzerinde de olumlu etki yaptığını göstermiştir (Pan vd., 2012; Joo vd., 2014; Shalley, vd., 2004; Amabile ve Conti, 1999; Tierney ve Farmer, 2002). Bu literatür ışığında kurulan hipotez şu şekildedir:

H3: Lider-üye etkileşiminin yüksek olması işgören yaratıcılığını pozitif yönde etkilemektedir.

1.5. Örgütsel Öğrenme Kültürünün Lider-Üye Etkileşimine Etkisi

Öğrenen örgüt, kendi kendini dönüştürme kapasitesi olan ve sürekli iyileştirme için sürekli öğrenmeye açık olan örgüt olarak tanımlanmaktadır (Yang, vd., 2004: 34). Bu sebeple örgütsel öğrenme kültürüne sahip örgütler, yenilik ve değişime diğerlerine kıyasla daha kolay uyum sağlayabilmektedirler. Örgütsel düzeyde öğrenmenin bireysel düzeyde öğrenmeden en önemli farkı, örgüt genelinde artan kolektif öğrenme eğilimidir (Marsick ve Watkins, 2003: 135). Buradan hareketle örgütsel öğrenme kültürünün örgüte yayılması sonucunda artan kolektif öğrenme eğiliminin, lider ve izleyicileri arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Ancak bu iki kavram arasındaki etkiyi araştıran çok sayıda araştırma bulunmamaktadır. Beklentimize paralel olarak Joo (2007) çalışmasında örgütsel öğrenme kültürünün lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bu literatür ışığında kurulan hipotez şu şekildedir:

H4: Örgütsel öğrenme kültürünün yüksek olması lider-üye etkileşimini pozitif yönde etkilemektedir.

1.6. Yaratıcılık İçin Algılanan Örgütsel Desteğin Lider-Üye Etkileşimine Etkisi

Sosyal değişim teorisi içerisinde yer alan iki kavram olan algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi kapsam olarak birbirlerinden ayırt etmek oldukça zordur. Bunun nedeni algılanan örgütsel desteğin bir boyutu olan yönetici desteğinin, lider-üye etkileşimi kavramı ile karıştırılıyor olmasıdır (Wayne, vd., 1997: 83). Literatürde algılanan örgütsel desteğin lider-üye etkileşimi üzerinde olumlu yönde etkili olduğuna dair araştırmalar bulunmaktadır (Hofman ve Morgeson, 1999). Bu çalışmada ise örgütsel destek algısının bir boyutu olan yaratıcılık için algılanan örgütsel desteğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi incelenmiştir.

H5: Yaratıcılık için algılanan örgütsel desteğin yüksek olması lider-üye etkileşimini pozitif yönde etkilemektedir.

2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evrenini saygın bir ilaç firmasının Türkiye genelinde faaliyet gösteren satış temsilcileri oluşturmuştur. E-posta yolu ile satış temsilcilerine anketler gönderilmiş, toplanan anketlerden 86'sı analize tabi tutulmuştur.

Araştırma örnekleminin %87,5'i erkek, yaş ortalaması 35,78'dir ve yaşlar 27 ile 55 arasında dağılmaktadır. Katılımcıların %78'i evli, %62,5'i lisans mezunu, %43'ü 6-10 yıllık mesleki deneyime sahiptir.

Çalışmada işgören yaratıcılığı Zhou ve George (2001) tarafından geliştirilen 13 ifadeli ölçekle, örgütsel öğrenme kültürü Marsick ve Watkins (2003)' in konu ile ilgili çalışmalarındaki örgütsel öğrenme kültürü boyutlarından uyarlanan 7 ifade ile, yaratıcılık için algılanan örgütsel destek Amabile ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen KEYS (yaratıcı iklimin değerlendirilmesi) ölçeğinin yaratıcılığın desteklenmesi boyutuna ait 6 ifade ile (Houghton ve DiLiello, 2010) ve lider-üye etkileşimi Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen 7 ifadeli ölçek ile ölçülmüştür.

3. Bulgular

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin ortalama ve standart sapmaları ile korelasyon katsayıları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	SS	1	2	3	4
1	3,38	,93	(,92)			
2	3,14	,86	,850**	(,87)		
3	3,73	,74	,412*	,323	(,88)	
4	4,25	,62	,257	,288	,574**	(,96)

1: Örgütsel öğrenme kültürü; 2: Yaratıcılık için algılanan örgütsel destek; 3: Lider-üye etkileşimi; 4: İşgören yaratıcılığını ifade etmektedir.

*p<,05 **p<,01

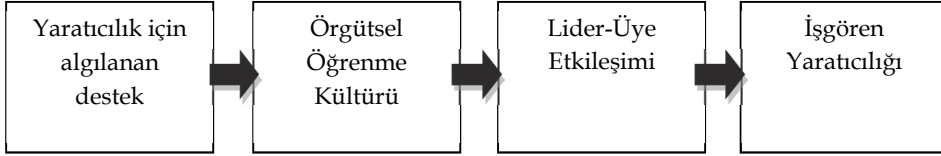
Not: Parantez içerisindeki değerler, ölçeklere ait Cronbach Alfa değerleridir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonucunda lider-üye etkileşiminin işgören yaratıcılığındaki değişimin %31'ini açıkladığı ve lider-üye etkileşiminin işgören yaratıcılığını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=.572$; $p<.001$). H3 hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel öğrenme kültürünün lider-üye etkileşimini pozitif yönde etkilediğini öngören H4 hipotezi kabul edilmiştir ($r^2=.17$; $\beta=.41$; $p<.05$). Diğer yandan örgütsel öğrenme kültürü ve yaratıcılık için algılanan örgütsel desteğin işgören yaratıcılığı üzerinde ve yaratıcılık için algılanan örgütsel desteğin lider-üye

etkileşimi üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu sebeple H1, H2 ve H5 reddedilmiştir.

Araştırmada ayrıca lider-üye etkileşiminin örgütsel öğrenme kültürü ve yaratıcılık için algılanan örgütsel destek ile işgören yaratıcılığı arasındaki etkileşimde aracılık rolü oynayıp oynamadığını incelemek amaçlanmıştır. Ancak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri anlamsız olduğundan dolayı, Baron ve Kenny (1986)'nın üç aşamalı aracılık analizine göre lider-üye etkileşiminin bu ilişkideki aracılık rolünden bahsetmek mümkün olamamıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında işgören yaratıcılığının ortaya çıkmasında ve gelişmesinde etkili olan faktörlere ilişkin nihai model aşağıdaki gibidir.



Şekil 1: Araştırmanın Nihai Modeli

Bu modele göre yaratıcılık için algılanan örgütsel destek örgütsel öğrenme kültürünü ($r^2 = .72$; $\beta = .85$; $p < .001$), örgütsel öğrenme kültürü lider-üye etkileşimini ($r^2 = .17$; $\beta = .41$; $p < .05$), lider-üye etkileşimi ise işgören yaratıcılığını ($r^2 = .33$; $\beta = .57$; $p < .01$) olumlu yönde etkilemektedir.

4. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmanın amacı işgörenlerin yaratıcılık potansiyellerinin ortaya çıkarılmasında ve geliştirilmesinde örgütsel öğrenme kültürü, yaratıcılık için algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin etkisini belirlemektir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, örgütsel öğrenme kültürünün işgören yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu düşüncesi üzerine kurulan H1 hipotezi reddedilmiştir. Yaratıcılık için algılanan örgütsel desteğin işgören yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olabileceği düşüncesi üzerine kurulan H2 hipotezi de reddedilmiştir. Buradan hareketle örgütsel öğrenme kültürü ve yaratıcılık için algılanan örgütsel desteğin işgören yaratıcılığı üzerinde direkt olarak etki etmediği tespit edilmiştir.

Yaratıcılık için algılanan örgütsel desteğin yüksek olmasının lider-üye etkileşimini pozitif yönde etkileyebileceği yönünde kurulan H5 hipotezi de reddedilmiştir. Reddedilen bu üç hipotezimizin satış temsilcilerinin görevlerini sürekli seyahat ederek geçirip, sabit bir örgüt ortamında nadiren görev yapmaları ile mi ilgili olduğu sorusunu aklımıza getirmektedir. Reddedilen bu hipotezlerin farklı sektörlerde farklı örneklemeler üzerinde analiz edilerek sonuçların karşılaştırmalı olarak ortaya konmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Örgütlerde işgören yaratıcılığını harekete geçirecek bir diğer önemli öncülün lider ve özellikle liderin izleyicileri ile arasında oluşturduğu olumlu ilişkilerin olduğu söylenebilir. Bu çerçeveden hareketle lider-üye etkileşiminin işgören yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olduğu düşüncesi ile kurulan H3 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre yüksek lider-üye etkileşimi düzeyine sahip örgütlerde işgörenler yaratıcı davranış sergilemektedir. Elde edilen sonuç literatür ile benzerlik göstermektedir (Shalley, vd., 2004; Pan vd., 2012; Joo vd., 2014).

Örgütlerde örgütsel öğrenme kültürü liderler ve onların deneyimlerinden faydalanan izleyicileri ile arasında oluşan etkileşimin olumlu sonuçlanması ile inşa edilmektedir. Bu açıklama doğrultusunda örgütsel öğrenme kültürünün lider-üye etkileşimini pozitif yönde etkileyeceği üzerine kurulan H4 hipotezi de kabul edilmiştir. Örgütte oluşturulan örgütsel öğrenme kültürünün yüksek olması lider-üye etkileşimine olumlu etkiler yapmaktadır. Elde edilen sonuç literatür ile benzerlik göstermektedir (Joo, 2007).

Ayrıca araştırmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin anlamsız olmasından dolayı lider-üye etkileşiminin örgütsel öğrenme kültürü ve yaratıcılık için algılanan örgütsel destek ile işgören yaratıcılığı arasındaki etkileşimde aracılık rolü oynayıp oynamadığına dair analiz yapmamıza da imkan vermemiştir.

Araştırmanın nihai modeline göre işgören yaratıcılığının ortaya çıkarılması ve geliştirilmesinde bir dizi faktör ardışık olarak etki etmektedir. Yaratıcılık için algılanan örgütsel destek örgütsel öğrenme kültürünü teşvik etmekte, örgütsel öğrenme kültürünün güçlü olması lider-üye etkileşimini artırmakta, artan lider-üye etkileşimi ise işgören yaratıcılığını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuç hem uygulayıcılar hem de araştırmacılar için büyük önem arz etmektedir. İşgörenlerin yaratıcılık potansiyellerini ve performanslarını artırabilmek için öncelikle örgütün yaratıcılık için verdiği desteği artırması gerekmektedir. Ancak çalışmanın en çarpıcı bulgusu yaratıcılık için algılanan örgütsel desteğin artmasının doğrudan işgören yaratıcılığını yükseltmemesi, bu desteğin bir dizi faktörün etkileşimi sonucunda istenilen amaca hizmet etmesidir.

Literatürde yukarıda bahsedilen değişkenleri bir arada inceleyen bir araştırmanın olmaması nedeniyle araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle yerli literatürde örgütsel öğrenme kültürünün işgören yaratıcılığı üzerindeki etkisi ve yaratıcılık için algılanan örgütsel desteğin işgören yaratıcılığı üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan da araştırmanın yerli literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan çalışmanın en önemli kısıtı sadece bir sektörde yapılmış olmasıdır. Değişkenler ile ilgili ileride yapılmak istenen araştırmalarda rekabetin yoğun olduğu diğer özel kurumlar ve kamu kurumlarından veri toplanarak incelenmesinin farklı sonuçlara götürebileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Amabile T. M. (1988), "A Model of Creativity And Innovation in Organizations", Research in Organizational Behavior, 19, pp. 123-167.
- Amabile T. M. ve Conti R. (1999). "Changes in The Work Environment For Creativity During Downsizing", Academy of Management Journal, 42, (6), pp. 630-640.
- Amabile T. M. ve Conti R., Coon H., Lazenby J. ve Herron M. (1996), "Assessing The Work Environment For Creativity", Academy of Management Journal, 39 (5), pp. 1154-1184.
- Aşan Ö. ve Aydın E. M. (2006), Örgütsel Davranış, Halil Can (Edt.), Denizli, Arıkan Basım, pp. 413-424.
- Baron R. M. ve Kenny D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.
- Bassett-Jones N. (2005), "The Paradox Of Diversity Management, Creativity and Innovation", Creativity and Innovation Management, 14 (2), pp. 169-174.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S. ve Sowa, D. (1986), "Perceived Organizational Support", Journal of Applied Psychology, 71 (3), pp. 500-507.
- Eren E. (2012), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (Baskı, 13), Beta Basım, İstanbul.

- Genç N. (2012), *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, (Baskı,4), Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- George J. M. ve Zhou J. (2001), "When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach", *Journal of Applied Psychology*, 80 (3) pp. 513-524.
- Graen B. G. ve Uhl-Bien M. (1995), "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219-247.
- Hofmann D. A. ve Morgeson F. P. (1999), "Safety-Related Behavior as a Social Exchange: The Role of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 84 (2), pp. 286-296.
- Houghton J. D. ve DiLiello T. C. (2010), "Leadership Development: The Key to Unlocking Individual Creativity in Organizations", *Leadership and Organization Development Journal*, 31 (3), pp. 230-245.
- Joo B. K. (2007), "The Impact of Contextual and Personal Characteristics on Employee Creativity in Korean Firms", University of Minnesota, from Proquest Digital Dissertations Database (Publication No. AAT 3263468).
- Joo B.-K., Yang B. ve McLean G. N. (2014), "Employee Creativity: The Effects Of Perceived Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, Job Autonomy, and Proactivity", *Human Resource Development International*, 17 (3), pp. 297-317.
- Marsick V. J. ve Watkins K. E. (2003), "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimendiond of the Learning Organization Questionnaire, Advances in Developing Human Resources, 5 (2), pp. 132-151.
- McAdam R. ve McClelland J. (2002), "Sources Of New Product Ideas and Creativity Practices in The UK Textile Industry", *Technovation*, 22, pp. 113-121.
- Mumford M. D. ve Gustafson S. B. (1988), "Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation", *Psychological Bulletin*, 103 (1), pp. 27-43.
- Pan W., Sun L.-Y. ve Chow S. I. (2012), "Leader-Member Exchange and Employee Creativity: Test of a Multilevel Moderated Mediation Model, *Human Performance*, 25, pp. 432-451.
- Rhoades L. ve Eisenberger R. (2002), "Perceived organizational support: a review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), pp. 698-714.
- Shalley C. E. (1995), "Effects of Coaction, Expected Evaluation, And Goal Setting on Creativity and Productivity", *Academy of Management Journal*, 38 (2), pp. 483-503.
- Shalley C. E., Zhou J. ve Oldham G. R. (2004), "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here?", *Journal of Management*, 30 (6), pp. 933-958.
- Sargut A. S. (2010), "Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri". A. S. Sargut ve Ş. Özen (der.), *Örgüt Kuramları içinde*, Ankara: İmge Kitapevi, ss. 35-75.
- Şişman M. (2011), *Örgütler ve Kùltürler*, Pegem Akademi, Ankara.
- Tierney P. ve Farmer S. M. (2002), "Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance", *Academy of Management Journal*, 45(6), pp. 1137-1148.
- Yang B., Watkins K. E. ve Marsick V. J. (2004), "The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation", *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), pp. 31-55.

- Yoon S. W., Song J. H., Lim D. H. ve Joo B.-K. (2010), "Structural Determinants of Team Performance: The Mutual Influences of Learning Culture, Creativity, and Knowledge." *Human Resource Development International* 13, pp. 249-264.
- Zhang X. ve Bartol K. M. (2010), "Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement", *Academy of Management Journal*, 53, (1), pp. 107-128.
- Zhou J. ve George J. M. (2001), "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice", *Academy of Management Journal*, 44 (4), pp. 682-696.
- Wayne S. J., Shore L. M. ve Liden R. C. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40 (1), pp. 82-111.
- Woodman R. W., Sawyer J. E. ve Griffen, R. W. (1993), "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Journal*, 18 (2), pp. 293-321.

İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN EVRENSEL BİREYSEL DEĞERLERİ VE YARATICI DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ BAĞINTI

Yrd. Doç. Dr. İlge Kurt
Nişantaşı Üniversitesi
ilge.kurt@nisantasi.edu.tr

Prof. Dr. Mehmet Y. Yahyagil
Yeditepe Üniversitesi
yahyagil@yeditepe.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın () amacı S. Schwartz (1992, 2006) tarafından geliştirilen kuramsal çerçeveye bağlı olarak evrensel bireysel değerler ile işletmelerde çalışanların yaratıcılığa yönelik davranışları ve yapmakta oldukları işlerine yaratıcılık açısından katkı (Amabile, 1988; Carmeli ve Schaubroeck, 2007) ve katılımları arasındaki bağıntıyı araştırmaktır. Çalışma, kesitsel bir yaklaşımla yapılmış olup, veriler hizmet sektöründe faaliyet gösteren 20 işletmenin toplam 370 çalışanından elde edilmiştir. Genel olarak araştırma sonuçları ilgili literatürle uyumluluk taşımaktadır. Araştırma bulguları yaratıcı davranış ve çalışanların yaratıcı faaliyetlere katılımları arasında yüksek düzeyde, anlamlı bir bağıntının varlığını işaret etmiştir. Ayrıca sonuçlar, belirli evrensel bireysel değerler (kendini geliştirme, yeniliğe açık olma) ile işletmelerde yaratıcı çalışan tutum ve davranışlarıyla; çalışanların yaratıcı faaliyetlere katılımları arasında net olarak, anlamlı ve yüksek düzeyde ilişkilerin varlığının onaylandığını göstermiştir.*

Anahtar sözcükler: Evrensel bireysel değerler, yaratıcı çalışan davranışı, çalışanların yaratıcılık aktivitelerine katılımı

(*) Bu çalışma Yeditepe Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığı doktora programı çerçevesinde tamamlanan tez çalışmasının bir bölümünden alınmış ancak, bu kongredeki sunum için kimi analizler yeniden yapılarak, eklenmiştir.

1. Giriş

Örgütsel davranış alanında yaratıcılık kavramı özellikle büyük bir hızla gelişen bilgi teknolojileri, küreselleşme olgusunun etkileri ve iş dünyasında artan rekabet sonucu akademik çevrelerde ve uygulamada önem kazanan bir araştırma konusu olarak ön plana çıkmaktadır. Örgütsel yaratıcılık, yaratıcılığın iş çevresi, şirketler ve örgütler ile ilgili olan unsurları ile ilgilenmekte ve bu bağlamda, birbiri ile bağıntılı sosyal sistemlerde çalışan bireylerin değerli, faydalı, özgün ürünler, hizmetler, fikirler, süreçler ve işlemler üretmeleri ile tanımlanmaktadır (Woodman vd., 1993).

Genel olarak, bir süreç ve aynı zamanda bir sonuç olarak nitelendirilen (Shalley ve Zhou, 2008) yaratıcılık kavramı günümüz iş dünyasının değişen koşulları ve artan, çeşitlenen müşteri istemlerine yanıt bulabilmek ve işletmelerin sürekliliğini sağlamak açısından dikkat çekici bir fonksiyona sahiptir. Dolayısıyla örgütlerde çalışanların yaratıcılık potansiyellerini ve davranışlarını geliştirmek ve yaratıcı faaliyetlerde bulunmalarını sağlamak günümüzde büyük önem kazanmıştır.

Günümüzde yapılan pek çok araştırma sonuçları ışığında evrensel bireysel değerler ile tutumlar ve genel davranış biçimleri, özellikle iş tatmini, yaşam tatmini, yaratıcılık ve benzeri alanlarla olan ilişkiler için büyük ölçüde deneysel bulgular mevcuttur (Sagiv ve Schwartz, 2000; Li ve Bond, 2010; Rice, 2006; Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009 'Shalley ve Gilson (2004)'dan alınır'; Schwartz, 1992).

Bu çalışmanın amacı evrensel bireysel değerler ile işletmelerde çalışanların yaratıcılığa yönelik davranışları ve yapmakta oldukları işlerine yaratıcılık açısından katkı (Amabile, 1988; Carmeli ve Schaubroeck, 2007) ve katılımları arasındaki bağıntıyı araştırmaktır.

Hizmet sektöründeki örgütlerde (1) çalışanların yaratıcı davranışı ve işletmelerde yaratıcı faaliyetlere katılımları arasındaki bağıntı, (2) örgütlerde yaratıcı çalışan davranışı ve yaratıcı faaliyetlere katılım ile bireysel değerler arasındaki ilişkinin niteliği ve (3) hangi evrensel bireysel değerlerin özellikle yaratıcılık davranışlarını açıkladığı, bu araştırmanın üç temel problemini oluşturmaktadır.

2. Literatür Çalışması

2.1. Çalışanların Yaratıcı Davranışı

Çalışanların yaratıcı davranışı, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için mevcut iş düzeninde veya iş süreçleriyle ilgili sorunsal alanlara özgün (orijinal) ve daha uygun yöntemler geliştirmeyi içeren davranışlar bütünüdür (Shalley, 1995). Çalışanların bireysel yaratıcı davranışları; yeni, yararlı, kullanılabilir ürün veya fikir üretim aşama ve sonuçlarının davranışsal süreci olarak da tanımlanmaktadır (Choi, 2007). Yaratıcı düşünme ve problem çözme süreci olarak tanımlanabilen yaratıcı davranışlar, bireyin yeni ve yararlı fikirler yaratması, geliştirdiği fikir ve ürünleri uygulamanın yol ve yöntemlerini araması, bu doğrultuda yeni beceriler edinmek arzusunda olması ve işletmede geliştirilen yeni fikirleri desteklemesini içermektedir (Rice, 2006).

Amabile vd. (1996) iş ortamında yaratıcı davranışlar için önemli sayılabilecek üç koşulu, içsel motivasyon, beceri ve bilişsel yetenekler olarak tanımlamıştır. İçsel motivasyon çalışanların yaratıcılığı için önemli bir koşul ve faktör olarak kabul edilmektedir. İçsel motivasyonun kaynağı bireyin katılımı, ilgisi ve tatmini ile ilgilidir. Bu nedenle, içsel motivasyonu yüksek olan bireyleri kendini yöneten, yaptığı işin kendisinden güç alan, zorluklardan kaçmayan ve dışsal motivasyon kaynakları ile güdülenmeyen kişiler olarak tanımlayabiliriz.

Farmer vd. (2003) yaratıcı davranışlarda bulunan bireylerin, kendi yaratıcılıkları ile ilgili güçlü bireysel algıları olduğunu ileri sürmüştür. Woodman vd. (1993), bireysel düzeyde kendini yaratıcı olarak kabul etmenin yaratıcı davranışların öncülü olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada da çalışanların bireysel yaratıcı davranış algıları temel alınmıştır.

2.2. Yaratıcı İşletme Faaliyetlerine Katılım

Yaratıcı işletme faaliyetlerine katılım; çalışanların zaman, kaynak ve çabalarını işle ilgili yaratıcı süreçlerde ne derece kullandıkları ile tanımlanabilir (Carmeli ve Schaubroeck, 2007). Yaratıcı süreçlere katılım, işgörenlerin problemleri tanımlayarak, işleri ile ilgili alternatif, özgün, yeni ürünler ve fikirler üretme sürecinde davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini yaptıkları işi geliştirmeye adanmalarını gerektirmektedir (Shalley ve Zhou, 2008). Bu nedenle, işe yaratıcı katılım, yenilik getiren çıktılar, performanslar ve nihayetinde inovasyon için bir öncül olarak görülebilir, bireysel ve örgütsel başarıyı tamamlayan önemli bir unsur olarak tanımlanabilir.

Çalışanların işe adanmışlık tutumlarının öncüllerini ve sonuçlarını inceleyen araştırmalar olmasına rağmen, çalışanların yaratıcı işletme faaliyetlerine katılım tutumları ile ilgili araştırmalar yeterli düzeyde değildir (Atwater ve Carmeli, 2009).

Çalışanların içsel motivasyon taşımaları yaratıcı işletme faaliyetlerine katılım için de önem taşımaktadır. Atwater ve Carmeli (2009), içsel motivasyon kaynaklı enerjinin işgörenlerin işlerine yaratıcı katılımlarını etkilediğini bulgulamışlardır.

2.3. Bireysel Değerler

Bireysel değerler, bazı davranış ve amaçları, bireysel ya da sosyal olarak diğerlerinden daha tercih edilebilir bulan, sürekliliği olan inançlar olarak tanımlanabilir (Rokeach, 1973). Schwartz (1999)'a göre değerler, bireyin yaşamı içerisinde önemlilik düzeyi açısından değişkenlik gösteren, bireye yol gösteren ilkeler olarak hizmet eden ve durumlar ötesi arzulan hedeflerdir.

Schwartz bireysel değerler kuramı (Sagiv ve Schwartz, 1995), değerlerin üç evrensel insani ihtiyacın temsilcisi olduğunu varsaymıştır. Bu ihtiyaçlar, biyolojik organizmalar olarak bireylerin ihtiyacı, toplumun sosyal etkileşim gereksinimleri ve grupların hayatta kalma ve destek ihtiyaçları olarak özetlenebilir.

Bu paralelde, Schwartz; Güç, Başarı, Haz duyma, Öz-uyarılım, Öz-yönelim, Evrensellik, İyilikseverlik, Geleneksellik, Uyum ve Güven olmak üzere on evrensel bireysel değer tanımlamıştır (1992). Söz konusu bireysel değerlerin tanımları, amaçları ve alt değerleri Tablo 1' de yer almaktadır.

Bu on değer kendi aralarında içerdikleri motivasyonel amaçlar arasındaki uygunluk veya zıtlık esasına göre iki temel boyuta ayrılmıştır (Schwartz, 1992). Bu boyutlardan ilki "Yeniliğe/Değişime Açıklık - Muhafazakârlık" boyutudur. Bu boyut değişim ve yenilik için hazır olmayı, düşünce, davranış ve duygularda bağımsızlığı vurgulayan değerler ile düzen, kendini sınırlandırma, geçmişi koruma ve değişime direnç göstermeyi vurgulayan değerler arasındaki çatışmayı yansıtır. Yeniliğe/Değişime açıklık boyutu öz-yönelim ve öz-uyarılım değerlerini içerirken, muhafazakarlık boyutu ise güvenlik, uyum ve geleneksellik değerlerini içermektedir. İkinci boyut "Kendini Aşma (Öz aşkınlık)- Kendini Geliştirme (Öz genişletim)" olarak tanımlanmıştır. Bu boyutun bir ucu diğer insanlar ile ilgilenme ve onların refahı için çaba göstermeyi vurgulayan değerleri; diğer ucu başkaları üzerinde kontrol ve hakimiyet oluşturmaya, kişisel başarı ve kişisel ilgi alanlarına ulaşmayı vurgulayan değerleri içermektedir. Kendini Aşma (Öz aşkınlık) evrensellik ve iyilikseverlik değerlerini içerirken, Kendini Geliştirme (Öz genişletim) ise güç ve başarı değerlerini kapsamaktadır. Haz duyma bireysel değeri ise hem yeniliğe/değişime açıklık, hem de kendini geliştirme boyutlarında yer almaktadır.

Tablo 1: Evrensel bireysel değerler, amaçları and alt değerleri

Bireysel Değerler	Tanımlayan Amaç	Alt Değerleri
Öz-yönelim	Bağımsız düşünmek, keşfetmek, yaratıcı olmak, bunları uygulayabilmek	Yaratıcılık, özgürlük, kendi hedeflerini belirlemek, merak, bağımsızlık
Öz-uyarılım	Yaşamda heyecan, özgünlük (orijinallik) ve mücadeleyi esas almak	Değişken yaşam, heyecanlı yaşam, cesaret
Haz duyma	Yaşamdan zevk almak, bir keyif (haz) duymak	Keyif, hayattan zevk alma, kişisel doyum (memnuniyet)
Başarı	Toplumsal standartlara göre ve rekabete dayalı olarak bireysel başarı sağlamak.	Azimli, başarılı, becerikli, etkili olma
Güç	Sosyal statü, saygınlık (prestij), insanlar ve kaynaklar üzerinde güç sahibi olmak	Otorite, zenginlik, sosyal güç
Güvenlik	Toplumun ve toplumdaki her bireyin güvenliğini, tutarlılığını ve uyumunu korumak	Sosyal düzen, aile güvenliği, ulusal güvenlik, karşılıklı iyilik

Uyum	Toplumsal düzen ve normlara zarar verecek her hareket ve davranışa karşı olmak	İtaatkarlık, öz disiplin, kibarlık, büyüklere ve ebeveyne saygı
Geleneksellik	Kültürden, geleneklerden, dinden kaynaklanan kural ve ilkelere saygı göstermek, onları kabul etmek ve korumak	Geleneğe saygı, alçakgönüllülük, adanmışlık, hayattaki yerini kabul etme, ölçülü olma
İyilikseverlik	Yakın ilişki içinde olunan diğer insanların refahı ve bunu geliştirilmesi için çaba harcamak	Yardımcı, dürüst, bağışlayıcı sadık, dost
Evrensellik	Tüm dünya insanların refahı ve doğanın korunması için, anlayışlı ve hoşgörülü davranmak	Açık fikirlilik, sosyal adalet, eşitlik, dünya barışı, güzel bir dünya, doğayı koruma, çevreyi koruma

Kaynak: Schwartz, 1992

3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Yapılan birçok çalışma, değerlerin bireylerin tutum ve davranışlarının öncülü olabileceğini göstermiştir (Rokeach ve Regan, 1980).

Buna paralel olarak da işletmelerde yaratıcı davranış ve faaliyetlerde bulunan bireylerin de benzer değer sistemlerine sahip oldukları ileri sürülmüştür. Özellikle, öz-yönelim, öz-uyarılma ve başarı bireysel değerleri ile yaratıcı faaliyetler, davranış ve tutumlar arasında ilişki olduğu çeşitli araştırmalarda bulgulanmıştır (Dolinger vd., 2007; Rice, 2006; Mumford, 2000).

Yeniliğe/Değişime açıklık boyutu içinde yer alan öz-yönelim ve öz-uyarılma evrensel bireysel değerlerinin alt değerlerinde yer alan yaratıcılık, kendi hedeflerini belirleme, merak, bağımsızlık, değişken ve heyecanlı yaşam ve cesaret gibi öğelerin yaratıcı davranış ve tutumların öncülü olabileceği varsayılabilir (Rice, 2006). Söz konusu alt değerlerin yaratıcı davranış ve yaratıcı faaliyetlere katılım için önemli bir koşul olarak tanımlanan içsel motivasyon (Amabile vd., 1996; Atwater ve Carmeli, 2009) ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Özellikle, öz-yönelim değeri, bağımsız düşünmek, keşfetmek, yaratıcı olmak ve uygulayabilmek olarak tanımlandığından (Schwartz, 1992), tanımlandığı amaç itibarıyla yaratıcılık ile ilişkili olan bir evrensel bireysel değerdir. Öz-uyarılma değerinin içerdiği yaşamda heyecan, özgünlük (orijinallik) ve mücadeleyi esas almak amacı ise yaratıcılığın gerektirdiği özgünlük ve içsel motivasyon enerjisi ile uyusmaktadır. Mumford (2000), kendini geliştirme boyutunda yer alan başarı değerinin yaratıcı kişilerce gösterilen önemli bir güdü olduğunu belirtmiştir.

Güvenlik, geleneksellik, uyum bireysel değerlerinin ise tutarlılık ve uyumu korumak, mevcut olan durumu kabul etmek ve korumak gibi alt amaçlar içermelerinden dolayı, yaratıcı davranış ve tutumların gerektirdiği özgünlük, risk alabilme öğeleri ile ters düştükleri söylenebilir (Rice, 2006).

Çalışanların yaratıcı davranışta bulunma sıklıklarının ve eğilimlerinin ise, yeni ve özgün fikir üretme, değerlendirme ve geliştirme becerilerini elde etmelerinde fayda sağlayabileceği ve sonuç olarak yaratıcı işletme faaliyetlerine katılımlarını olumlu etkileyebileceği de ifade edilebilir (Zhou, 2003).

Bu doğrultuda, araştırmanın hipotezleri de aşağıdaki gibidir.

H1: Çalışanların yaratıcı davranışı ve işletmelerde yaratıcı faaliyetlere katılımları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütlerde yaratıcı çalışan davranışı ve yaratıcı faaliyetlere katılım ile bireysel değerler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Öz-yönelim, öz-uyarılım ve başarı evrensel bireysel değerlerinin yaratıcı çalışan davranışı ve yaratıcı faaliyetlere katılım üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

4. Metodoloji

Sayısal araştırma yöntemiyle gerçekleştirilen bu çalışma, açıklayıcı (hipotez testi) ve ilişkisel bir araştırma tasarımına sahiptir. Çalışma, kesitsel bir yaklaşımla yapılmış olup, veriler hizmet sektöründe faaliyet gösteren 20 işletmenin toplam 370 çalışanından elde edilmiştir. Veri toplama sürecinde (5'li Likert tipi) üç ayrı ölçek kullanılmış ve SPSS 18,0 sürümü kullanılarak veri analizi yapılmıştır.

Bireysel değerleri ölçmek için Schwartz'ın kişisel değer ölçeği (SVS) tercih edilmiştir (Schwartz, 1992). Schwartz vd. tarafından geliştirilen ölçek 10 boyutlu 56 öğeden oluşmaktadır. Bu çalışmada ölçeğin 10 madde olarak kısaltılmış şekli kullanılmıştır (Yahyaogil ve Ötken, 2011).

Çalışanların yaratıcı davranışları Rice (2006) tarafından geliştirilen çalışan yaratıcı davranış ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek, Ganesan ve Weitz (1996), Amabile vd. (1996), Mumford ve Gustafson (1988), Oliver ve Anderson (1994) gibi araştırmacıların çalışmalarına dayanarak geliştirmiş olup, 9 maddeden oluşmaktadır.

Yaratıcı işletme faaliyetlerine katılımı ölçmek için Carmeli ve Schaubroeck (2007) tarafından geliştirilen faaliyetlere yaratıcı katılım ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, Tierney vd. (1999) tarafından geliştirilen üstlerin astların yaratıcı katılımlarını değerlendirdiği ölçeğe dayanmakta olup, Carmeli ve Schaubroeck (2007) tarafından çalışanların kendi algılarını ölçmek üzere revize edilmiştir. 9 maddeden oluşmaktadır.

5. Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamına dahil edilen beyaz yakalı hizmet sektörü çalışanlarının, sosyo demografik özellikleri şöyle özetlenebilir. Cinsiyet dağılımları % 55 erkekler, % 45 kadınlar olmak üzere birbirlerine yakındır. Örneklemin yaş ortalamasının % 28'ini 26-30 yaş arası, %23'ünü 31-35 yaş arası, %17'sini 36-40 yaş arası, %20'sini 41 yaş ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çalışanların %23'ü uzman pozisyonunda olup, toplam ve mevcut işyerlerinde çoğunlukla 5 yıl ve üzeri kıdemi olan çalışanlardır.

Araştırma analizi; faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerini içermektedir. Faktör analizi sonucu bireysel değerler değişkeni yazına uygun şekilde; yeniliğe/değişime açıklık ve kendini geliştirme (öz genişletim) ile ilgili maddeler bir faktör; muhafazakarlık ve kendini aşma (öz aşkınlık) ile ilgili maddeler diğer bir faktör olmak üzere iki alt faktöre ayrılmıştır (KMO=.874, p=.000). Yeniliğe açıklık ve kendini geliştirme faktörü, değişkenin %37.385 varyansını; muhafazakarlık ve kendini aşma faktörü ise % 40.776 varyansını açıklamakla beraber, bu faktörlerin toplam açıklayıcılık oranı %78.161 olarak elde edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach alpha değerleri; yeniliğe açıklık ve kendini geliştirme faktörü için 0.915, muhafazakarlık ve kendini aşma faktörü için ise 0.936 olarak bulunmuş ve bireysel değerler değişkeninin iki alt faktörünün de iç tutarlılığının olduğu görülmüştür.

Çalışanların yaratıcı davranışları ile ilgili maddeler; yaratıcılığa ulaşma çabası ve yaratıcı performans davranışları olmak üzere iki alt faktöre ayrılmıştır (KMO=.894, p=.00). Yaratıcılığa ulaşma çabası faktörü, değişkenin %32.481 varyansını; yaratıcı performans

davranışları faktörü ise %30.470 varyansını açıklamış olup; Cronbach alpha değerleri ise sırasıyla 0.844 ve 0.806'dır.

Çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları için faktör analizinden önce KMO ve Bartlett's testi sonuçlarına bakılmış ve değişkenin bu analiz için uygun olduğu (KMO=.903 p=.000) tespit edilmiştir. Faktör analizinde değişkenin iki faktöre ayrıldığı görülmüştür ve bu faktörler, yaratıcı fikir üretme ve yaratıcı fikir uygulama ile ilgili katılım olarak isimlendirilmiştir. Yaratıcı fikir üretme ile ilgili katılım, değişkenin %42.016 varyansını, yaratıcı fikir uygulama ile ilgili katılım ise %25.399 varyansını açıklamaktadır. Toplamda bu iki faktörün çalışanların yaratıcı katılım algıları üzerinde açıklayıcılığı %67.415'dir. Güvenilirlik analizi sonucunda iki faktör için Cronbach alpha değerleri sırasıyla 0.889 ve 0.794'dür.

Tablo 2: Pearson korelasyon analizi sonuçları

		Çalışanların Yaratıcı Davranışı	İşletmelerde Yaratıcı Faaliyetlere Katılım	Bireysel Değerler (yeniliğe/değişime açıklık ve kendini geliştirme)	Bireysel Değerler (muhafazakarlık ve kendini aşma)
Çalışanların Yaratıcı Davranışı	r	1	,673**	,695**	-,385**
	p		,000	,000	,000
	N	370	370	370	370
İşletmelerde Yaratıcı Faaliyetlere Katılım	r	,673**	1	,505**	-,394**
	p	,000		,000	,000
	N	370	370	370	370

** : p<0.001

Çalışanların yaratıcı davranışı ile işletmelerde yaratıcı faaliyetlere katılım arasındaki ilişkiyi ölçmek için pearson-korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 2 'de görülen analiz sonucuna göre, çalışanların yaratıcı davranışı ile işletmelerde yaratıcı faaliyetlere katılımları arasında pozitif, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır (r = 0.673; p< 0.01). Hipotez H1 kabul edilmiştir.

Bireysel değerlerin yeniliğe/değişime açıklık ve kendini geliştirme boyutları ile çalışanların yaratıcı davranışları (r = 0.695; p< 0.01) ve işletmelerde yaratıcı faaliyetlere katılımları (r = 0.505; p< 0.01) arasında pozitif, güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bireysel değerlerin muhafazakarlık ve kendini aşma boyutları ile çalışanların yaratıcı davranışları (r=- 0.385; p< 0.01) ve işletmelerde yaratıcı faaliyetlere katılımları (r = -0.394; p< 0.01) arasında ise ters yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hipotez H2 kabul edilmiştir.

Tablo 3: Regresyon analizi (yeniliğe/değişime açıklık & kendini geliştirme ile muhafazakarlık & kendini aşma evrensel bireysel değer faktörleri ve çalışanların yaratıcı davranışı)

Faktörler	Düzeltilmiş R ²	ΔR ²	β	p
Yeniliğe/ değişime açıklık & kendini geliştirme	.482	.484	.637	.000
Muhafazakarlık & kendini aşma	.516	.035	-.196	.000

Bağımlı Değişken: Çalışanların yaratıcı davranışı

Tablo 4: Regresyon analizi (Yeniliğe/değişime açıklık & kendini geliştirme ile Muhafazakarlık & kendini aşma evrensel bireysel değer faktörleri ve İşletmelerde yaratıcı faaliyetlere katılım)

Faktörler	Düzeltilmiş R ²	ΔR ²	β	p
Yeniliğe/ değişime açıklık & kendini geliştirme	.253	.255	.425	.000
Muhafazakarlık & kendini aşma	.317	.066	-.268	.000

Bağımlı Değişken: İşletmelerde yaratıcı faaliyetlere katılım

Bireysel değerler faktörlerinin çalışanların yaratıcı davranışı (F: 197.678, p:.00) ve yaratıcı faaliyetlere katılım (F: 86.466, p:.00) üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile araştırılmıştır (Tablo: 3 ve 4). Yeniliğe/değişime açıklık ve kendini geliştirme evrensel bireysel değerlerinin çalışanların yaratıcı davranışları (β: .637, p: .000) ve işletmelerdeki yaratıcı faaliyetlere (β: .425, p: .000) pozitif yönlü etkisi olduğu bulunmuştur. Muhafazakarlık ve kendini aşma bireysel değerlerinin ise negatif yönlü etkisi (β: -.196 ve β: -.268; p:.000) olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Regresyon analizi (bireysel değerler ve çalışanların yaratıcı davranışları)

Bireysel Değerler	Düzeltilmiş R ²	ΔR ²	β	p
Öz-yönelim	.492	.494	.510	.000
Evrensellik	.524	.033	-.150	.000
Başarı	.536	.013	.203	.001

Bağımlı Değişken: Çalışanların yaratıcı davranışı

Hangi evrensel bireysel değerlerin yaratıcılığı açıkladığını araştırmak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Evrensel bireysel değerler ve çalışanların yaratıcı davranışları arasında yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, özyönelim ve başarı bireysel değerleri pozitif yönlü, evrensellik bireysel değeri ise negatif yönlü olmak üzere çalışanların yaratıcı davranışlarını (F: 143.275, p: .00) etkilemektedir (Tablo: 5). İşletmelerdeki yaratıcı faaliyetlere katılım (F: 62.211, p: .00) ise özyönelim ve öz-uyarılım bireysel değerlerinden pozitif yönlü, güvenlik bireysel değerinden ise ters yönlü olarak etkilenmektedir (Tablo: 6). Hipotez H3 kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 6: Regresyon analizi (bireysel değerler ve işletmelerde yaratıcı faaliyetlere katılım)

Bireysel Değerler	Düzeltilmiş R ²	ΔR^2	β	p
Öz-yönelim	.265	.267	.270	.001
Güvenlik	.322	.059	-.243	.000
Öz-uyarılım	.332	.012	.212	.010

Bağımlı Değişken: İşletmelerde yaratıcı faaliyetlere katılım

6. Sonuç

Genel olarak araştırma sonuçları ilgili literatürle uyumluluk taşımaktadır. Araştırma bulguları yaratıcı davranış ve çalışanların yaratıcı faaliyetlere katılımları arasında yüksek düzeyde, anlamlı bir bağıntının varlığını işaret etmiştir. İşletmelerde yaratıcı faaliyetlere katılımları yüksek olan çalışanların daha fazla yaratıcı davranışlarda bulunabileceği varsayılabilir.

Ayrıca sonuçlar, belirli evrensel bireysel değerler (kendini geliştirme, yeniliğe açık olma) ile işletmelerde yaratıcı çalışan tutum ve davranışlarıyla; çalışanların yaratıcı faaliyetlere katılımları arasında net olarak, anlamlı ve yüksek düzeyde ilişkilerin varlığının onaylandığını göstermiştir. Özellikle, öz-yönelim bireysel değerinin hem çalışanların yaratıcı davranışı, hem de işletmelerde yaratıcı faaliyetlere katılım üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Öz-yönelim bireysel değerinin bağımsız düşünmek, keşfetmek, yaratıcı olmak, bunları uygulayabilmek ile tanımlandığı (Bardi ve Schwartz, 2003) gözönüne alındığında, yaratıcılık ile bağıntılı önemli bir evrensel bireysel değer olduğu varsayılabilir. Başarı değerinin çalışanların yaratıcı davranışı; öz-uyarılım değerinin ise işletmelerde yaratıcı faaliyetlere katılım bağımlı değişkenlerinin açıklanmasında anlamlı katkılarının olduğu ortaya konmuştur. İşlerinde bireysel başarı ve yeterliliği önemli içsel motivasyon kaynağı ve değer olarak benimseyen çalışanlardan (Mumford, 2000) daha fazla yaratıcı davranışta bulunmaları beklenebilir. Yaşamda heyecan, özgünlük ve mücadeleyle esas almayı içeren öz-uyarılım değerine sahip çalışanların ise işletmelerde yaratıcı faaliyetlere katılımlarının yüksek olması beklenebilir. Güvenlik bireysel değeri ile yaratıcı faaliyetlere katılım arasındaki negatif anlamlı ilişki sonucu ise ilgili literatürle (Dolinger vd., 2007; Rice, 2006) paralellik göstermektedir. Mevcut durumu ve güvenliğini korumayı benimseyen güvenlik değeri ile gerektiğinde risk alabilmeyi de içeren yaratıcı katılımlar arasındaki negatif ilişki beklenebilecek bir sonuçtur. Çalışmada bulunan evrensellik bireysel değeri ile yaratıcı davranışlar arasındaki negatif ilişki ise, yaratıcılığın gerektirdiği bireysel yönelim ile evrensellik değerinin içerdiği bütüncül yaklaşım arasındaki çelişkiyle açıklanabilir (Adams vd., 2011; Gorgievsky vd., 2011).

Araştırma sonuçlarının özellikle hizmet sektörü gibi yaratıcılığın önemli olduğu iş alanlarında işe alım uygulamalarına destek sağlayabileceği düşünülmektedir. Özellikle öz-yönelim evrensel bireysel değeri ve yaratıcılık arasındaki güçlü, anlamlı ve pozitif ilişki dikkate alındığında, diğer işe alım uygulamalarına destek olarak, bireysel değerlerin ölçülmesinin de katkı sağlayabileceği önerilebilir.

Kaynakça:

- Adams R.B., Licht A.N. ve Sagiv, L. (2011), "Shareholders and Stakeholders: How do directors decide?", *Strategic Management Journal*, Vol. 32, pp. 1331-1355.
- Amabile, T.M. (1988), "A model of creativity and innovation in organizations". B.M. Staw ve L.L. Cummings (der.), *Research in Organizational Behavior içinde*, 10, pp. 123-167.
- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J. ve Herron M. (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity", *The Academy of Management Journal*, Vol. 39 (5), pp. 1154-1184.
- Atwater L. ve Carmeli A. (2009), "Leader-member exchange, feelings of energy and involvement in creative work", *The Leadership Quarterly*, 20(3), pp.264-275.
- Bardi A. ve Schwartz S.H. (2003), "Values and Behavior: Strength and Structure of Relations", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 29 (10), pp. 1207-1220.
- Carmeli A. ve Schaubroeck J. (2007), "The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work", *The Leadership Quarterly*, 18 (1), pp.35-48.
- Choi, J.N. (2007), "Group composition and employee creative behavior in a Korean electronics company: distinct effects of relational demography and group diversity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 (2), pp.213-234.
- Dollinger S., Burke P. ve Gump N. (2007), "Creativity and Values", *Creativity Research Journal*, 19 (2-3), pp. 91-103.
- Farmer S.M., Tierney P. ve Mcintyre K.K. (2003), "Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory", *Academy of Management Journal*, 46 (5), pp. 618-630.
- Ganesan, S. ve Weitz, B. (1996), "The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors", *Journal of Retailing*, 72 (1), pp. 31-56.
- Gorgievsky M.J., Ascalon M.E. ve Stephan U. (2011), "Small business owner's success criteria, a values approach to personal differences", *Journal of Small Business Management*, 49 (2), pp. 207-232.
- Gümüşluoğlu L. ve İlsev A. (2009), "Transformational Leadership, creativity and organizational innovation", *Journal of Business Research*, 62 (4), pp. 461-473.
- Li L. M. W. ve Bond M. H. (2010), "Does Individual Secularism Promote Life Satisfaction? The Moderating Role of Societal Development", *World Values Research*, 3 (3), pp. 33-47.
- Mumford M.D. ve Gustafson S.B. (1988), "Creativity syndrome: Integration, application and innovation", *Psychological Bulletin*, 103 (1), pp. 27-43.
- Mumford, M.D. (2000), "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", *Human Resource Management Review*, 10 (3), pp. 318-351.
- Oliver, R.L. ve Anderson, E. (1994), "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, 58 (4), pp. 53-67.
- Rice, G. (2006), "Individual Values, Organizational Context and Self Perceptions of Employee Creativity: Evidence from Egyptian Organizations", *Journal of Business Research*, 59 (2), pp. 233-241.
- Rokeach, M. (1973), *Understanding Human Values*, The Free Press, New York.

- Rokeach M. ve Regan J.F. (1980), "The role of values in the counseling situation", *The Personnel and Guidance Journal*, 58 (9), pp. 576-583.
- Sagiv L. ve Schwartz S.H. (1995), "Value priorities and readiness for out-group social contact", *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, pp. 437-448
- Sagiv L. ve Schwartz S.H. (2000), "Values Priorities and Subjective Well-Being: Direct Relations and Congruity Effects", *European Journal of Social Psychology*, 30, pp. 177-198.
- Schwartz, S. H. (1992), "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries", M. P. Zanna (der.), *Advances in experimental social psychology* içinde, San Diego: Academic Press, 25, pp. 1-65.
- Schwartz, S.H. (1999), "Cultural value differences: Some implications for work", *Applied Psychology: An International Review*, 48, pp. 23-47.
- Schwartz, S. H. (2006), "Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations", R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald ve G. Eva (der.), *Measuring attitudes cross-nationally - lessons from the European Social Survey* içinde, London: Sage.
- Shalley, C.E. (1995), "Effects of coaction, expected evaluation and goal setting on creativity and productivity", *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 483-503.
- Shalley C.E. ve Gilson L.L. (2004), "What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity", *The Leadership Quarterly*, 15 (1), pp. 33-53.
- Shalley C.E ve Zhou J. (2008), "Organizational Creativity Research: A Historical Overview", C.E. Shalley, J. Zhou, (der.), *Handbook of Organizational Creativity* içinde, Taylor and Francis Group, N.Y, pp. 3-32.
- Tierney, P., Farmer S.M. ve Graen, G.B. (1999), "An examination of Leadership and Employee Creativity: The relevance of Traits and Relationships", *Personnel Psychology*, 52 (3), pp. 591-620.
- Woodman R.W., Sawyer, J.E. ve Griffin, R.W. (1993), "Toward a theory of organizational creativity", *The Academy of Management Review*, 18 (2), pp. 293-321.
- Yahyagil M.Y. ve Ötken A.B. (2011), "Cultural values from managers' and academicians' perspectives: the case of Turkey", *Management Research Review*, 34 (9), pp. 1018 - 1041.
- Zhou, J. (2003), "When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback and creative personality", *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), pp. 413-422.

ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN TAKIM ALGISI VE ÖZ ORGANİZASYON ARACILIĞIYLA TAKIM PERFORMANSINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Arş. Gör. Nimet Eryiğit
Ordu Üniversitesi
İşletme Bölümü

Öğr. Gör. Tuna Uslu
Gedik Üniversitesi
İş Sağlığı ve Güvenliği

ÖZET

Çalışanların ve takımların kendilerini değerlendirmeleri; yalnızca işleriyle ilgili daha fazla bilgiye ulaşmalarını sağlamamakta, aynı zamanda içsel motivasyonlarını da artırarak dolaylı yünden çalışma alanında yaratıcı fikirler ortaya koymalarına yardımcı olmaktadır. Yapılan saha araştırmalarının sonuçları göstermektedir ki çalışanların ve takımların yaratıcılıkları ile performansları arasında çalışma ortamı ve içsel motivasyonun aracılık etkileri mevcuttur. Önceden yapılan çalışmalar, çalışanların kendilerini değerlendirmelerinin iş performansı üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermesine rağmen; yaratıcılık, iş performansının ayrı bir yönüdür ve iş performansına etki eden yönlerle yaratıcı fikirler uyandıran yönler arasında farklılıklar vardır. Bu nedenle yaratıcılığa dair çalışmaların, bireysel yönlerinin yanında takıma ve örgüte katkılarının da araştırılması yönünde genişletilmesi gereklidir. Ancak literatürde yaratıcılığın takımlara ve örgütsel performansa etkileri ile ilgili çalışmalar kısıtlı sayıdadır. Yaratıcılığın işletme performansına olumlu etkilerinin hangi aracı faktörlerle ortaya çıktığını araştıran bu çalışma teorik ve ampirik bulgulara yer vermektedir. Araştırmanın sonucu, takım algısı ve öz organizasyonun yaratıcılık ile takım performansı arasında birbirlerinden farklı şekillerde aracılık etkisine sahip olduğuna da dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: insan kaynakları yönetimi, takım çalışması, takım bütünlüğü, görev karmaşıklığı, yaratıcılık

1. Giriş

Yaratıcılık ve yenilik işletmelerde başarılı performans sonuçlarının elde edilebilmesi için son derece önemlidir (Anderson vd., 2014: 1297). Yaratıcılığın artırılabilmesi için ortama ilişkin etkiler olduğuna dair ortak bir görüş olmasına rağmen; işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi (İKY) sistemlerini bu yönde nasıl kullanacakları yönünde yapılmış araştırma sayısı azdır. Stratejik İKY, işletmelerin amaçlarını elde edebilmeleri üzerine planlanmış insan kaynakları (İK) uygulamaları olarak; ortama ilişkin etkiler yaratmada çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirebilme kapasitesine sahiptir. Bu yüzden de stratejik ya da stratejik olmayan İKY uygulamalarının çalışanların yaratıcılıklarının üzerine etkilerini araştırmak gereklidir. Yüksek bağlılıklı iş sistemleri (YBİS) çalışan katılımı, iç terfi, takım ödüllendirmesi, kâr paylaşımı, yoğun eğitim ve kazanç, iş güvenliği gibi İKY uygulamalarını ifade eden, çalışan bağlılığı sağlayan bir sistemdir (Chang vd., 2014: 666).

2. Yaratıcılık ve Yenilik İlişkisi

Esasen birbirlerine bağımlı olmalarına rağmen yaratıcılık ve yenilik ya az ya da hiç ilişkisiz biçimde bağımsız olarak çalışılmıştır. Bu durum birey bazında yaratıcılığı ve takım yenilikçiliği kazanımlarını, organizasyon bazında ise yeniliği anlamak üzere göz ardı

ettiğinden dolayı önemli bir eksikliktir. Öte yandan liderlik davranışları; gerek çalışan yaratıcılığını, gerekse takım yenilikçiliğini çeşitli şekillerde aynı anda etkiliyor olmasına rağmen bu konuda yapılan araştırmaya fazla rastlanılmamaktadır (Yoshida vd., 2014: 1395).

Liderlik yetkilerini dağıtma, belirsizlikten kaçınma ve güvenin yaratıcılık üzerinde etkileşimleri mevcuttur. Çalışanların üstleri ile ilgili yüksek seviyede belirsizlikten kaçınmaları ve güvenleri mevcutken; liderlik yetkilendirmesinin yaratıcılıkla ilişkisi en güçlü durumdadır. Yaratıcı öz yeterlilik ise bu üçünün yaratıcılığa olan etkisine aracılık yapmaktadır. 322 çalışan ve üstlerinden zaman aralıklı olarak elde edilen veriler bu hipotezleri desteklemektedir. Yine 199 çalışan ve üstleriyle 2'şer ay aralıklarla 3 basamakta toplanan veriler de ilk çalışma ile paralel sonuçlar göstermektedir (Zhang ve Zhou, 2014: 150).

2.1. Örgütsel Yaratıcılık ve Liderlik

Hizmete yönelik liderlik yaratıcılık ve yeniliği teşvik eder mi? Kimlik ve prototipin bu süreçte aracılık etkisi var mı? Hizmete yönelik liderler takipçilerinin gelişimi için sürekli ve özverili bir bağlılık gösterirler, ayrıca eşitler arasında ilk gelen biçiminde hareket ederler. İdare ettiklerinin refahını kendi ilgilerinin üzerinde tutmalarından dolayı güçlerini başkalarına hizmet etmekten alırlar. Asya'da iki farklı millette (Endonezya ve Çin) 154 takımla gerçekleştirilen çalışma göstermektedir ki hizmete yönelik liderlik bireylerin liderle kurdukları ilişkisel kimliklerini ve toplu prototipi desteklemektedir. Bunun sonucu olarak da çalışan yaratıcılığı ve takım yenilikçiliği artmaktadır. Liderin kimliğinin aracı etkisi ise takım iklimi yenilik için yüksekse en güçlü durumdadır (Yoshida vd., 2014: 1395).

Çalışanların kendilerini değerlendirmeleri; yalnızca işleriyle ilgili daha fazla bilgiye ulaşmalarını sağlamamakta, aynı zamanda içsel motivasyonlarını da artırarak dolaylı yünden çalışma alanında yaratıcı fikirler ortaya koymalarına yardımcı olmaktadır. Tayvan işletmelerinde yapılan araştırma (Chiang vd., 2014) sonuçları göstermektedir ki alan bilgisi ve içsel motivasyonun aracılık etkileri mevcuttur. Önceden yapılan çalışmalarda, çalışanların kendilerini değerlendirmelerinin iş performansını üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermesine rağmen; yaratıcılık, iş performansının ayrı bir yönüdür ve iş performansına etki eden yönlerle yaratıcı fikirler uyandıran yönler arasında farklılıklar vardır. Yaratıcılığa dair çalışmaların bireysel yönlerin katkılarının da araştırılması yönünde genişletilmesi gereklidir.

Beş Kore işletmesinde algılanan öğrenme kültürü, lider-üye etkileşimi kalitesi, iş özerkliği ve proaktifliğin bilgi işçilerinde çalışan yaratıcılığı açısından etkileri araştırılmıştır. Bu değişkenlerin %57'si kişilerin fikirlerine göre yaratıcılığı açıklarken, %14'ü ise yöneticilerin fikirlerine göre yaratıcılığı açıklamaktadır. Proaktiflik, kişilere göre yaratıcılığı güçlü biçimde açıklarken, diğer değişkenler ise yöneticilere göre yaratıcılığı güçlü biçimde açıklamaktadır. Ayrıca kişilere göre çalışan yaratıcılığı ve yöneticilere göre çalışan yaratıcılığı arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Sonuç olarak kendilerini yaratıcı gören proaktif çalışanlar; toplumcu, güç mesafesi yüksek ve belirsizlikten yüksek seviyede kaçınan Kore kültürel ortamında yöneticileri tarafından aynı şekilde algılanmamaktadırlar (Joo vd., 2014: 297).

Reklam ajanslarında yaratıcı kodlar kullanmanın risk almaya etkisinin incelendiği çalışmada (Windels ve Stuhlfaut, 2014) reklamcılıktaki yaratıcı sürecin içinde riskin doğal olarak var olduğu ifade edilmektedir. Yüksek yaratıcı işlerle ilgili paylaşılan güçlü değerlerden oluşan yaratıcı kod yoğunluğu, çalışanların risk alma davranışını etkilemektedir. Amerika'da ajanslarda yaratıcı roller üstlenen kişiler risk alma eğiliminin bu şartlarda fazlaştığını ifade etmektedirler. Risk alma çevresi yaratmak isteyen ajans

yöneticileri yaratıcı bir kimlikten ve üretilmek istenen yaratıcı işle ilgili net iletişimden kazançlı sonuçlar sağlamaktadırlar.

Özellikle uzak yerleşim alanlarında yaratıcılığı ön planda tutan kültürel endüstriler gelişim göstermektedir. 21. yüzyılın ilk yıllarında Yeni Zelanda'da gelişen moda endüstrisi buna güzel bir örnektir. Bu başarı yaratıcı yetenekleri besleyen ve destekleyen ulusal endüstri politikalarının sonucunda ortaya çıkmıştır. Perakende pazar yapıları ve ticari düzenlemeler rekabeti şekillendirmektedir. Yaratıcı başarı avantajlı masraflara ve makro kurumsal düzenlemelere dayalıdır. Yaratıcı endüstri başarısı yüksek düzenleme süreçleri ve yapılarıyla açıklanmaktadır (Weller, 2014: 721).

2006 yılında İktisat alanında Nobel Ödülü alan Edmand Phelps'e göre modern ekonomik büyüme insan yaratıcılığının dolaylı bir sonucudur ve aydınlanmış politikalar bu yaratıcılığı beslemek ve geliştirmek şeklinde uygulanmalıdır. Bu şekilde insanın tatmin duygusu da artmaktadır (Godley, 2014: 255).

2.2. Yaratıcılık ve Takım Çalışması

Çin'de 55 ileri teknoloji işletmesi, 238 takım ve 1059 bireyle gerçekleştirilen çok düzeyli çalışan yaratıcılığı araştırmasında elde edilen sonuçlara göre YBİS birey düzeyinde yaratıcılığa destek olmaktadır. Ayrıca takım bütünlüğü fazla ve takım görevi karmaşıkken bu etki artmaktadır (Chang vd., 2014: 665). Jia ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada (2014) çalışan-örgüt ilişkileri ve takım yaratıcılığı arasındaki ilişkiye sosyal-yapısal perspektifle bakılmıştır. İşverenlerin yüksek seviyede çalışan katkısı beklerken karşılığında yüksek ödüllendirmeler yaptıkları ilişkilerin, diğer yaklaşımlara göre yaratıcı takım sonuçlarına ulaştıracağı hipotezi ortaya koyulmaktadır. Ayrıca bu ilişkide takım üyeleri arasında, yapılan işe ilişkin iletişimin yoğunluğu ve görevlerin karmaşıklığı güçlü bir aracı rol üstlenmektedir. Sonuç olarak Çin'de 55 ileri teknoloji işletmesinde, 229 takımda ve 1807 çalışan üzerinde uygulanan model ortaya konan hipotezleri desteklemektedir (Jia vd., 2014: 869).

Yapılan çalışmalar grup içerisindeki farklılıkların fikir yaratmada radikal sonuçlar doğuracağına işaret etmekteyken; bu çalışmada (Harvey, 2014) ise grup üyelerinin bakış açılarının toplamının yaratıcı sonuçlar doğuracağına ilişkin diyalektik bir model önerilmektedir.

2.3. Takım Performansı ve Görev Karmaşıklığı

Takım iklimi faktörleri olarak vizyon, katılım güvenliği, görev mahiyeti ve yeniliğe destek olunması yaratıcılığın ortaya çıkmasında son derece önemlidir. Vizyonun anlaşılır, değerli ve takım üyelerince kabul edilir olması, takım üyelerinin rahatlıkla yargılanmadan ya da eleştirilmeden yeni fikir ve çözüm önerilerini sunabileceklerini hissetmeleri, görevde çeşitli çözümlerin sunulabileceği ve tartışılabileceği önemle ve dikkatle üzerinde durulması gereken bir karmaşıklığın olması, ayrıca bütün takım üyelerinin yeniliğe destek verildiğini hissetmesi gereklidir. Görevler (1) Çeşitli yeteneklerin kullanılmasını ve öğrenilmesini sağlıyor ise, (2) Tanımlanabilir ise, (3) Diğerleri için önemli etkiler yaratacaksa ve (4) Kendi kendine çalışma hakkı ve geribildirim sağlıyorsa yüksek seviyede karmaşıklığa sahip anlamına gelmektedir. Yetenek çeşitliliği, yapılan görevin önemi, görevin tanımı, imtiyaz hakkı ve geribildirim; görevle ilgili yaratıcılık için gerekli olan ana yönlerdir. Homojen takımlarda görev ve amaç bağımlılığının yenilikçi davranışlar üzerinde etkisi bulunamamasına rağmen, heterojen takımlarda görev bağımlılığının çalışanların amaç bağımlılığını yüksek seviyede hissetmeleri ile birlikte yenilikçi davranışlar üzerinde pozitif etkisi vardır (Anderson vd., 2014: 1301-1315).

Takım yaratıcılığı; değerli ve kullanışlı yeni ürün, hizmet, fikir, prosedür ya da süreçlerin bireylerin karmaşık bir sosyal sistemde bir arada çalışarak geliştirilmesidir. Görev karmaşıklığı ise düşük rutinli, yüksek bilişsel birikime dayalı ve belirsizlik içeren görevlere ait bir özelliktir ve çalışan ilişkileri, sosyal sermaye ve yaratıcılık literatüründe sıklıkla yer almaktadır. Sosyal sermaye literatürü de temelde karmaşık görev çevresini varsaymaktadır. Görevler basit iken; çalışan-örgüt ilişkileri ve takım yaratıcılığı arasındaki ilişki sosyal sermayenin gelişimi bakımından zayıf olacaktır (Jia vd., 2014: 873-875).

Görev karmaşıklığı aynı zamanda bir görevin ne kadar bilişsel bir içeriğe, problem çözmeye ve teknik bilgiye ihtiyaç gösterdiği biçiminde de tanımlanmaktadır. Görevler karmaşıkken ve örgütler YBİS'e yüksek yatırım yaptıkça, çalışanlar alanlarıyla ilgili yetenekler, yaratıcı yetenekler ve yeni fikirler üretmeye ve zor problemleri çözmeye yönelik görev motivasyonuna sahip olacaklarından dolayı yaratıcılıkları yükselecektir (Chang vd., 2014: 670).

Çalışanların örgütlerine bağlı olarak hissettikleri öz güvenin az olması durumunda yenilikçi davranışların sergilenebilmesi için üstlerin dönüşümcü liderlik biçimine sahip olmaları gerekir. Öz yeterlilik çalışanların kendilerini ne kadar yaratıcı gördükleri anlamına gelmektedir. Öz yeterlilik arttıkça yaratıcılık da artmaktadır. Çalışanların yaratıcı rol kimliği ve üstlerin algılanan yaratıcılık beklentileri yaratıcı öz yeterlilik ile pozitif ilişkilidir (Anderson vd., 2014: 1305).

Kendine güven, öz yeterlilik, duygusal tutarlılık ve kontrollülük kendi kendini değerlendirmenin (kişisel değerini ve yeteneklerini) yapı taşlarıdır. Kendini değerlendirmenin kişisel tatmin, girişkenlik ve popülerlikle de ilişkisi vardır. Duygusal tutarlılık soğukkanlılık olarak tanımlanmaktadır. Kontrollülük ise istenilen sonuçların dış faktörlerden ziyade kendi davranışlarının etkisiyle oluştuğuna olan inançtır (Chiang vd., 2014: 1405-1406).

Kendi kontrolü altındaki karmaşık görevler, çalışanların yaptıkları işin birçok yönüne aynı anda odaklanabilmesini teşvik ederek yaratıcı sonuçları amaçlarken, oldukça basit ve rutin işler böyle bir amaca yönelik olmamaktadır. Bireyler içsel olarak yaptıkları işle bütünleştikleri zaman tüm dikkat ve çabaları işlerinin üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu da onların daha ısrarcı ve farklı alternatifler arasında seçimler yaparak yüksek seviyede yaratıcı bir yapıya sahip olmalarını sağlamaktadır (Joo vd., 2014: 301).

2.4. Post-Bürokrasi ve Öz Yönetim

Endüstri toplumunda gelişen Weber'in "bürokrasi" kavramı, günümüzde küreselleşme ve teknolojinin etkisiyle değişen çevreye ayak uydurmaya çalışan postmodern örgüt tiplerini ve ağ yapıları tanımlamakta yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle alanyazında "network tipi yapılanmalar", "postmodern örgütler", "esnek firmalar" ve "post-bürokrasi" (bürokrasi sonrası) gibi kavramlar ortaya atılmıştır (Härenstam ve Bolin, 2008). Formel, hiyerarşik ve merkezi bürokratik organizasyonlar yerlerini yayvan, merkezi olmayan, kuralları takip etmek yerine esnek davranan, yetki genişliği sağlayan, tüm paydaşların katıldığı ve yerinden yönetilen yapılara bırakmaktadırlar. Ancak bürokrasi ve post-bürokrasi arasındaki farklar, hatta bir arada olup olamayacakları bile halen tartışılmaktadır.

3. Yöntem

Çalışmada nicel araştırma tekniği olarak anket kullanılmıştır. Araştırma sorularıyla ilgili verilerin toplanması için kullanılan soru formu kolayda örneklem yöntemiyle çalışma hayatında aktif olarak yer alan çalışanlara dağıtılmış, toplam 179 uygun ankete ulaşılmıştır. "Örgütsel Yaratıcılık" ölçeği Çavuş'un (2006) doktora tezinden alınmıştır.

“Takım Algısı” Atılğan ve arkadaşlarından (2010) alınmış, “Öz Organizasyon” Vergiliel’in (2000) çalışmasından uyarlanmıştır. “Takım Performansı” ise Weimar’ın (2013) tezinden alınmıştır. Ölçeklerin geçerliği ve güvenilirliğini tespit etmek amacıyla SPSS’de varimax döndürmesi ile keşifsel faktör ve Cronbach Alpha iç tutarlılık analizi uygulanmıştır.

3.1. Araştırmanın Hipotezleri

H1. Örgütsel yaratıcılık, takım algısı, öz organizasyon ve takım performansı arasında güçlü olumlu ilişkiler bulunmaktadır.

H2. Örgütsel yaratıcılık, takım algısı ve öz organizasyon aracılığıyla takım performansını olumlu etkilemektedir.

Hipotezlere yönelik aşamalı ara değişken testleri ise farklı modeller sınanarak yapılmaktadır. Ara değişkenlerin aracılık rollerini belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem analizlerimize uyarlanmıştır.

4. Bulgular

Çalışmada kullanılan örneklemin demografik özellikleri şu şekildedir: katılımcıların %52’si kadın, %48’i erkek ve ortalama yaş 39’dur. %42.5’i üniversite, %37.4’ü yüksek lisans/doktora ve kalan %19.7’lik kısım da ilkökul, ortaokul ve lise mezunlarından oluşan katılımcıların bu işletmede ortalama çalışma süreleri yaklaşık 9.5 yıl olup, ortalama 17.5 yıla yakın süredir çalışma hayatının içindedirler. %32’si bekâr, %60’ı evlidir. %50’si kamu, %50’si özel sektör çalışanıdır. Yaklaşık %35’i belirli bir yönetici pozisyonundadır.

Her ölçek ayrı ayrı faktör analizden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir, ölçekler aşağıdaki tablolarda aktarılmıştır. “Takım Algısı” ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması daha önceden yapılmıştır (Atılğan vd., 2010). Diğer ölçeklerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları 0,70 üzerinde (Tablo 1, 2 ve 3) olup ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Öncelikle “Örgütsel Yaratıcılık” ölçeğinin faktör açıklayıcılığı %81 olarak tespit edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: Örgütsel Yaratıcılık Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları

Örgütsel Yaratıcılık	Madde Ağırlığı
Yaratıcı düşüncüyü artıracak bağımsız çalışma ortamı sunulmaktadır.	,931
Kurumumuzda yaratıcılık personel politikasının bir parçasıdır.	,916
Kurumumuzda yeni fikirler her zaman değerlendirilir.	,916
Kurumumuzda yaratıcılık için her zaman maddi ve manevi destek sağlanır.	,908
Kurumumuzda yaratıcı sorun çözme teknikleri sıklıkla kullanılır.	,908
Kurumumuzda yaratıcı olmak için her zaman cesaretlendiriliriz.	,907
Yaratıcı fikirler için yeterli zaman sağlanmaktadır.	,891
Kurumumuzda yaratıcılık için uygun ortam hazırlanmıştır.	,881
Çalışanların kendi işi dışındaki işler içinde fikir üretmeleri teşvik edilir.	,879
Kurumumuzda bilginin paylaşım düzeyi yüksektir.	,857
Kurumumuzda öğrenme teşvik edilir.	,842
Yaratıcılığı geliştirecek eğitimler ve gerekli destekler verilir.	,824
Kurumumuzda yaratıcılığı engelleyen örgütsel ve yönetsel faktörler en aza indirgenir.	,819
N	179
Açıklayıcılık Yüzdesi:	81,276
Cronbach Alfa	,981
KMO Değeri:	,958
Bartlett Manidarlık:	,000
Yaklaşık Ki-Kare:	3302,310

“Öz Yönetim” ve “Adaptif Örgütlenme” olmak üzere 2 boyuttan oluşan “Öz Organizasyon” ölçeğinin faktör açıklayıcılığı %71 olarak tespit edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Öz Organizasyon Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları

Öz Organizasyon	Madde Ağırlığı
Faktör 1: Öz Yönetim (Boyut Açıklayıcılığı=%52,920/Cr. Alfa=%91,4)	
İşletme içinde kendi kendini idare eden takımlar kurmakta ve bunlara güvenmekteyiz.	,815
İşletme içinde kendiliğinden oluşan bir girişimcilik duygusu vardır.	,813
Çalışanların görev ve rollerinde geçişler yapması kolaydır.	,763
İşletmemizde hiyerarşik yerine, esnek ve yatay bir yapılanma yaratma çabasındayız.	,760
İşletme içinde alınan kararlarda ve faaliyetlerde esnek, dalgalı ve uyumlu bir yapılanma vardır.	,745
İşletme olarak piyasalara sürekli adapte olmaya çalışıyoruz.	,680
Faktör 2: Adaptif Örgütlenme (Boyut Açıklayıcılığı=%18,859/Cr. Alfa=%62,3)	
İşletmemizde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli hedeflerle uğraşılır.	,453
İşletmemiz doğrudan kendi amaçlarını değil fırsatları değerlendirmeyi düşünür.	,453
N	179
Açıklayıcılık Yüzdesi:	71,779
KMO Değeri:	,869
Bartlett Manidarlık:	,000
Yaklaşık Ki-Kare:	769,562

Tek boyuttan oluşan “Takım Performansı” ölçeğinin faktör açıklayıcılığı %68 olarak tespit edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: Takım Performansı Faktör ve İç Tutarlılık Sonuçları

Takım Performansı	Madde Ağırlığı
Kurumumdaki takım çalışmalarında, hedeflenen çerçeve tamamlanır.	,916
Kurumumdaki takım çalışmalarında, beklenen kaliteye ulaşılır.	,903
Proje süresince, takım üyelerinin moralleri yüksek tutulur.	,896
Takım çalışmalarındaki görevler verimli bir şekilde yürütülür.	,895
Takım çalışmalarındaki görevler olabildiğince hızlı bir şekilde halledilir.	,876
Kurumumda, takım projelerindeki hedeflere ulaşılır.	,858
Takım çalışmalarında, önceden belirlenen takvime bağlı kalınır.	,831
N	179
Açıklayıcılık Yüzdesi:	81,276
Cronbach Alfa	,967
KMO Değeri:	,958
Bartlett Manidarlık:	,000
Yaklaşık Ki-Kare:	3302,310

Değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo 4'te gösterilmiştir. Pearson korelasyon katsayılarına göre (Tablo 4) birinci hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir.

Tablo 4: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4
1. Örgütsel Yaratıcılık	3,14	1,31				
2. Takım Algısı	3,93	0,94	,76**			
3. Öz Yönetim	3,27	1,18	,81**	,77**		
4. Adaptif Örgütlenme	3,34	1,04	-	-	,16*	
5. Takım Performansı	3,45	1,15	,66**	,75**	,79**	-

İlişkiler * $p < 0.05$ ve ** $p < 0.01$ değerinde anlamlı, $n=179$

Takım algısı ve öz organizasyonun alt boyutlarının ara değişken rolüne yönelik aşamalı ara değişken testleri (Baron ve Kenny, 1986) SPSS ile farklı modeller sınanarak yapılmıştır (Tablo 5).

Tablo 5: Örgütsel Yaratıcılığın Takım Performansına Etkisinde Takım Algısı ve Öz Organizasyonun Aracı Rolü

	Bağımlı Değişkenler				
	Takım Algısı Model 1	Öz Yönetim Model 2	Adaptif Örgütlenme Model 3	Takım Performansı Model 4	Takım Performansı Model 5
Örgütsel Yaratıcılık	.549*** (.035)	.804*** (.031)	.076 (.060)	.714*** (.039)	.169* (.078)
Takım Algısı					.251** (.075)
Öz Yönetim					.505*** (.088)
Adaptif Örgütlenme					.003 (.043)
Düz. R^2	.576	.795	.004	.653	.741
F	242,636***	691,683***	1,630	336,387***	128,089***

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$ ve * $p < 0.05$ değerinde anlamlı, standart hatalar parantez içinde

İlk iki modelde, örgütsel yaratıcılığın takım algısı (Model 1) ve öz yönetim (Model 2) üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür. Üçüncü modelde öz organizasyonun diğer alt boyutu adaptif örgütlenme (Model 4) üzerinde örgütsel yaratıcılığın etkisi bulunmamıştır. İkinci adımda, örgütsel yaratıcılığın takım performansı üzerinde etkili olduğu (Model 4), ancak ara değişkenler analize katılınca bu etkinin azaldığı tespit edilmiştir (Model 5), yani takım algısı ve öz yönetim örgütsel yaratıcılık ile takım performansı arasında kısmi bir ara değişken rolü oynamaktadır. Bu durumda ikinci hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir.

5. Sonuç

Araştırmanın bulgularına göre, özellikle örgütsel yaratıcılık ile takım algısı ve öz yönetim arasında güçlü ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Bu değişkenler, örgütlerdeki

takımların performansını da olumlu etkilemektedir. Örgütsel yaratıcılığın öncelikle kurumdaki takım algısı ve öz yönetim üzerindeki pozitif etkisi takım performansına da olumlu olarak yansımaktadır. İşletmenin post-bürokratik bir biçimde adaptif bir örgütlenme yapısında olması ise bu ilişkileri etkilememektedir.

KAYNAKLAR

- Anderson, N., Potočník, K. ve Zhou, J. (2014), "Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework", *Journal of Management*, July, 40 (5), ss. 1297-1333.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss. 1173-1182.
- Chang, S., Takeuchi, R., Liangding, J. ve Yahua, C. (2014), "Do High-Commitment Work Systems Affect Creativity? A Multilevel Combinational Approach to Employee Creativity", *Journal of Applied Psychology*, July, 99 (4), ss. 665-680.
- Chiang, Y., Hsu, C. ve Hung, K. (2014), "Core self-evaluation and workplace creativity", *Journal of Business Research*, July, 67 (7), ss. 1405-1413.
- Çavuş M.F. (2006), İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Godley, A.C. (2014) "Creativity and Growth in: Edmund Phelps (2013), *Mass Flourishing, How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge and Change*", *International Journal of the Economics of Business*, 21 (2), ss. 255-260.
- Harenstam, A. ve Bolin, M. (2008), "An Empirical Study of Bureaucratic and Post-Bureaucratic Characteristics in 90 Workplaces", *Economic and Industrial Democracy*, 29(4), ss. 541-564.
- Harvey, S. (2014) "Creative Synthesis: Exploring the Process of Extraordinary Group Creativity", *Academy of Management Review*, 39 (3), ss. 324-343.
- Jia, L., Shaw, J.D., Tsui, A.S. ve Park T. (2014). A Social-Structural Perspective on Employee-Organization Relationships and Team Creativity, *Academy of Management Journal*, 57 (3), ss. 869-891.
- Joo, B. (Brian), Yang, B. ve McLean, G. N. (2014), "Employee creativity: the effects of perceived learning culture, leader-member exchange quality, job autonomy, and proactivity", *Human Resource Development International*, July, 17 (3), ss. 297-317.
- Vergiliel, T. M. (2001), *Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Weimar, E. (2013), *The Influence of Teamwork Quality on Software Team Performance*, Master Thesis, Tilburg University Communication and Information Sciences, Specialisation Business Communication and Digital Media
- Weller, S. A. (2014), "Creativity or costs? Questioning New Zealand's fashion success: A methodological intervention", *Journal of Economic Geography*, July, 14 (4), ss. 721-737.
- Windels, K. ve Stuhlfaut, M. W. (2014), "Confined Creativity: The Influence of Creative Code Intensity on Risk Taking in Advertising Agencies", *Journal of Current Issues & Research in Advertising* (Routledge), 35 (2), ss. 147-166.

- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G. ve Cooper, B., (2014), "Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality", *Journal of Business Research*, July, 67 (7), 1395-1404.
- Zhang, X. ve Zhou, J. (2014), "Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, July, 124 (2), 150-164.

KİŞİLİĞİN KARANLIK YÖNÜNÜN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Yrd. Doç. Dr. Pelin KANTEN
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O
pelinkanten@mehmetakif.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Murat YEŞİLTAŞ
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O
myesiltas@mehmetakif.edu.tr

Öğr. Gör. Ramazan ARSLAN
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O
rarslan@mehmetakif.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü incelenmektedir. Literatürde, kişiliğin karanlık yönü ve psikolojik sözleşme algısı işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde etkili olan önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, Antalya ve Bodrum'da faaliyet gösteren dört adet beş yıldızlı otel işletmesinin 237 çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre; makyavelist kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği ve makyavelist kişiliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, narsistik kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif yönde etkilediği; narsistik kişiliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici bir role sahip olduğu görülmüştür. Psikopat kişilik özelliğinin ise üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Karanlık kişilik, üretkenlik karşıtı iş davranışları, psikolojik sözleşme*

1. Giriş

Kişilik özelliklerinin, işgörenlerin örgütsel süreçlerdeki tutum ve davranışlarını önemli düzeyde etkilemesi ve örgüt tarafından istenen çıktıların elde edilmesinde kritik bir role sahip olması, kişiliğin olumlu ve olumsuz yönünün birlikte ele alınmasını gerektirmektedir. Günümüzde, örgütler ve araştırmacılar, kişilik özelliklerini olumlu boyutuyla değerlendirmekten ziyade, kişiliğin olumsuz yönünü de dikkate almaları, örgüt ve toplum açısından oluşturacağı zararları daha geniş bir perspektiften değerlendirilmeleri gerektiğinin farkındadır (Heijnis, 2009: 4). Özellikle, son yıllarda, iş yaşamında etik olmayan uygulamaların artması nedeniyle, yönetim alanındaki araştırmacıların, örgütsel yaşamın ve kişiliğin karanlık yönüne odaklandığı görülmektedir (Spain vd., 2014: 41). Kişiliğin karanlık yönünü, bireylerin iş ve sosyal yaşamdaki birçok tutum ve davranışları üzerinde belirleyici rol oynayan bir kişilik bozukluğu olarak ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda, karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin örgütsel ve toplumsal açıdan

olumsuz tutum ve davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Bununla birlikte, iş ve sosyal yaşamda kişilik bozukluğuna veya olumsuz kişilik özelliklerine sahip olan bireylerle karşılaşmak kaçınılmazdır. Dolayısıyla, toplumsal yaşamın bir gerçeği olan karanlık kişilik özelliğine sahip bireylerin örgütsel süreçlerdeki olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerinin önlenmesi, bu tutum ve davranışların azaltılması örgütlerin başarısı açısından oldukça önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, araştırmada kişiliğin karanlık yönünü oluşturan narsistik, makyavelist ve psikopat kişilik özellikleri ele alınarak, bu özelliklerin üretkenlik karşısı iş davranışları üzerindeki etkisi incelenmekte ve bu etki üzerinde psikolojik sözleşme algısının rolü irdelenmektedir. Bu bağlamda, karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşısı iş davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolünün açıklanmasıyla literatüre katkı sağlanması beklenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Kişilik, bireylerin çevresine tepki göstermek veya çevresiyle etkileşime girmek için kullandığı yolların tamamını nitelemektedir (Robbins ve Judge, 2013: 133). Kişilik, işgörenlerin örgütsel çevredeki davranışlarının temelini oluşturan bireye özgü olan ve bireyleri birbirlerinden farklılaştıran özellikler bütünüdür (Kanten, 2014: 161). Bu özelliklerin bireylerin tutum ve davranışlarına yansıma şekli, kişiliğin olumlu ve karanlık yönü arasındaki ayrımı göstermektedir. Kişiliğin olumlu yönü, bireylerin sosyal etkileşim düzeylerinin niteliğini olumlu sıfatlarla eşleştiren bir takım özellikleri içermektedir (Kaiser et al., 2013: 3). Kişiliğin karanlık yönü ise, toplum tarafından hoş karşılanmayan, bireyler ve örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğuran belirgin kişilik özelliklerini temsil etmektedir (Judge ve LePine, 2007: 334). Diğer bir ifadeyle, kişiliğin karanlık yönü, bireylerin toplumda kendilerini ön plana çıkarma, çevrelerine duygusal açıdan kayıtsız kalma, agresif tutum ve davranışlar sergileme gibi özellikler içermektedir (Cairncross vd., 2013: 691). Bununla birlikte, anti-sosyal bir kişilik özelliği veya bir kişilik bozukluğu olarak da nitelendirilen kişiliğin karanlık yönü; empati eksikliği, üstün olma arzusu ve kibir gibi duygularla ilişkilendirilmektedir (Giammarco ve Vernon, 2014: 23). Toplumda olumsuz olarak algılanan ve itici bir kişilik özelliğini temsil eden kişiliğin karanlık yönünün; literatürde yaygın olarak narsistik, makyavelist ve psikopat kişilik olmak üzere sınıflandırıldığı görülmektedir (Paulhus ve Williams, 2002: 556; Martin vd., 2012: 178).

Makyavelist kişilik özelliği, bireyin çıkarları için çevresindeki insanları aldatma ve onları kendi çıkarları için kullanabilme becerisini nitelemektedir. Makyavelist kişiler, empati eksikliğine ve toplumsal açıdan uygun olmayan ahlaki bir bakış açısına sahip olan, tamamen kendi amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanan bireylerdir (Spain, 2014: 42). Bununla birlikte makyavelist bireyler, duygusal açıdan soğuk, çevresindeki insanları suçlama eğiliminde olan, kendi zayıf yönlerini gizleyen ancak çevresindekilerin zayıflıklarını ortaya çıkaran ikiyüzlü kişilerdir (Wai ve Tiliopoulos, 2012: 794). Narsistik kişilik özelliği, bireyin yüksek düzeyde benmerkezci, kibirli ve gururlu bir yapıya sahip olmasını nitelemektedir. Narsist kişiler, kendilerini dünyanın merkezinde görmekte, eleştiriye tahammül edememekte ve çevresindeki insanlara değer vermemektedirler (Farzianpour vd., 2012: 687). Psikopat kişilik özelliği ise, bireyin empati eksikliğine sahip olması, düşük düzeyde endişe taşıması, macerayı sevmesi, dürtülerine hakim olamaması gibi özellikler içermektedir. Psikopat kişilik özelliğine sahip bireyler; soğukkanlı, kişilerarası ilişkileri kötüye kullanma potansiyeli oldukça yüksek olan, duyarsız kişilerdir (Hodson vd., 2009: 686; Rauthmann ve Kolar, 2013: 583-582). Ayrıca psikopat kişiler, değişken ve düzensiz bir hayat yaşamakta aynı zamanda anti-sosyal davranışlar sergilemektedirler (Carter vd., 2014: 58).

Olumsuz ve istenmeyen özellikler bütünü olarak nitelendirilen karanlık kişiliğin saldırganlık, düşmanlık, şiddet, yalancılık gibi toplumsal açıdan zarar verici birçok sonuç doğurduğu belirtilmektedir (O'Boyle, Jr. vd., 2012: 557; Pailing vd., 2014: 81). Diğer taraftan, literatürde kişiliğin karanlık yönünün performans düşüklüğü, kişilerarası çatışma, iş tatminsizliği, tükenme, sağlık problemlerinin ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının artması gibi istenmeyen çıktılar meydana getireceği ileri sürülmektedir (Guenole, 2014: 88). Üretkenlik karşıtı iş davranışları, işgörenler tarafından bilinçli olarak sergilenen, örgüt üyelerine ve örgüte zarar veren davranışları ifade etmektedir (Priesemuth vd., 2013: 231). Üretkenlik karşıtı iş davranışları; işgörenlerin işe devamsızlık yapması, örgütün kaynaklarını kötüye kullanması, kaynakları israf etmesi ve çalışma arkadaşlarını küçük düşürmek, alay etmek, aşağılamak gibi olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesini kapsamaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütün maliyetlerinin artmasına ve veriminin azalmasına yol açması sebebiyle, bireysel ve örgütsel nedenleri sıklıkla araştırılan kavramlardan birisi olarak değerlendirilmektedir (Le vd., 2014: 7). Literatürde, Alias vd. (2013) çalışmasında olumsuz duygular, beş faktör kişilik özellikleri ve duygusal zeka gibi bireysel niteliklerin; Hershcovis vd. (2007) ise cinsiyet, yaş ve aşırı alkol kullanımı gibi bireysel farklılıkların işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranış sergileme düzeylerini etkilediğini belirtmektedir. Diğer taraftan, araştırmacılar önemli bireysel faktörlerden birisi olarak değerlendirilen kişiliğin karanlık yönünün de üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilediğini ileri sürmektedir. O'Boyle, Jr. vd., (2012) ve Heijns'in (2009) çalışmalarında narsistik, makyavelist ve psikopat kişilik özelliklerinin işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği bulgusunu elde ettikleri görülmektedir. Ayrıca, literatürde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgüt iklimi, algılanan örgütsel destek, güven ve adalet gibi bazı örgütsel öncüllerinin olduğu belirtilmektedir (Chirasha ve Mahapa, 2012: 417). Penny ve Spector (2005) işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranış sergilemelerinin; örgütteki istihdam ilişkileri ve psikolojik sözleşme algısı gibi örgütsel unsurlarla önlenebileceğini veya azaltılacağını ileri sürmektedir (Sharkawi vd., 2013: 174).

Psikolojik sözleşme, örgüt tarafından dile getirilmeyen, yazılı olmayan ancak işgörenler tarafından algılanan bir takım karşılıklı beklentileri ifade etmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 54). Bu karşılıklı beklentiler çerçevesinde, işgörenlerin örgüt tarafından kendilerine vaat edilenlerin yerine getirilmediğini algılamaları durumunda moral ve motivasyon kaybı yaşamaları; böylece zihinlerinde oluşturdıkları psikolojik sözleşmenin de bozulması beklenmektedir (Özgen ve Özgen, 2010: 3). Dolayısıyla psikolojik sözleşme algısının yıkılmasıyla işgörenlerin tutum ve davranışlarının olumsuz yönde değişebileceğini ifade etmek mümkündür. Diğer bir ifadeyle, örgütün psikolojik sözleşmeyi ihlal etmesinin işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı düzeylerini azaltacağı, üretkenlik karşıtı iş davranış sergilemelerini ise arttıracığı belirtilmektedir (Erkutlu ve Chafra, 2013: 833). Bu bağlamda araştırmada, bireysel faktörler olarak nitelendirilen makyavelist, narsistik ve psikopat kişilik özelliklerinin işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranış sergilemelerini etkileyeceği; bu etki üzerinde de psikolojik sözleşme algısının düzenleyici bir rolünün olacağı varsayılmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma hipotezleri geliştirilmiştir:

H1: Makyavelist kişilik özelliği üretkenlik karşıtı iş davranışlarını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

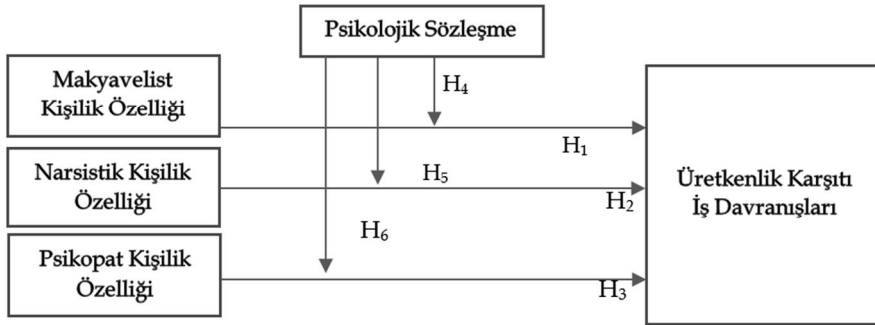
H2: Narsistik kişilik özelliği üretkenlik karşıtı iş davranışlarını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H3: Psikopat kişilik özelliği üretkenlik karşıtı iş davranışlarını anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H4: Makyavelist kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H5: Narsistik kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.

H6: Psikopat kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmenin rolünün incelenmesidir. Bu doğrultuda, kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün belirlenebilmesi araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda, işgörenlerin karanlık kişilik özelliklerini, psikolojik sözleşme algılarını ve üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme düzeylerini ölçmek amacıyla üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir. Araştırma modelinde karanlık kişilik özellikleri bağımsız değişken, psikolojik sözleşme düzenleyici değişken, üretkenlik karşıtı iş davranışları ise bağımlı değişkenlerdir. İlgili örneklemde elde edilen verilere öncelikle keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, sonrasında ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem

Araştırmanın konu açısından kapsamı; karanlık kişilik özellikleri, psikolojik sözleşme ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada, karanlık kişilik özellikleri makyavelist, narsistik ve psikopat olmak üzere üç boyutta; psikolojik sözleşme işlemsel ve ilişkisel olarak iki boyutta; üretkenlik karşıtı iş davranışları örgüte ve bireylerarası ilişkilere yönelik olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını; Antalya ve Bodrum bölgesinde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli otel işletmeleri arasından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen dört adet beş yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Bu otellerin yönetimlerinden alınan izin doğrultusunda teslim edilen 300 adet anket formundan geriye dönen 250 adet (%83) anket formunun, 237 (%79) adedi değerlendirme kapsamına alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Ölçekleri

Anket formlarının oluşturulmasında uluslararası literatürdeki çalışmalardan yararlanılmıştır. Karanlık kişilik özellikleri Jones ve Paulhus (2014), psikolojik sözleşme Bal ve Kooij (2011), üretkenlik karşıtı iş davranışları ise Bennett ve Robinson (2000) çalışmalarından elde edilerek, Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçekler Türkçe'ye çevrildikten sonra, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir. Karanlık kişilik özellikleri, psikolojik sözleşme ve üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenlerine ait verilere uygulanan keşfedici faktör ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de özet olarak verilmektedir.

Tablo 1: Keşfedici Faktör ve Güvenilirlik Analizleri Özet Tablosu

Karanlık Kişilik Özellikleri (kalan 11 madde) KMO: ,684 Varyans: %53	Cron.A lpha	Psikolojik Sözleşme (kalan 14 madde) KMO: ,802 Varyans: %51	Cron. Alpha	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (kalan 18 madde) KMO: ,910 Varyans: %61	Cron. Alpha
1.Faktör: Makyavelist Kişilik	,681	1.Faktör: İşlemsel Sözleşme	,801	1.Faktör: Bireylerarası	,920
2.Faktör: Narsistik Kişilik	,646	2.Faktör: İlişkisel Sözleşme	,848	2.Faktör: Örgüte Yönelik	,920
3.Faktör: Psikopat Kişilik	,688				

Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda Lisrel 8.8 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2'de araştırmanın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

D Değişkenler	χ^2	d.f.	χ^2/df	GFI	AGFI	CFI	IFI
NNFI RMSEA							
		≤ 5	$\geq .85$	$\geq .80$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$
≤ 0.08							
Karanlık Kişilik	79.51	40	1.98	0.94	0.90	0.92	0.90
0.06							
Özellikleri							
Psikolojik Sözleşme	72.05	31	2.32	0.94	0.90	0.96	0.94
0.07							
Üretkenlik Karşıtı	147.77	62	2.38	0.91	0.87	0.98	0.98
0.07							
İş Davranışları							

4. Araştırma Bulguları

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 237 çalışanın %60 kadın, %40' ise erkektir. Çalışanların çoğunluğu (%66)'sı 18-33 yaş, %34'ü ise 34 yaş ve üzerindedir. Çalışanların %47'si lise, %32'si lisans ve ön lisans, %21'i ise lise mezuniyet düzeyine sahiptir. Çalışanların, %61'inin yiyecek ve içecek departmanında, %19'unun kat hizmetleri departmanında,

%12'sinin ön büro departmanında, %8'inin ise muhasebe ve insan kaynakları gibi idari bölümlerde görev yaptıkları görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında katılımcıların %38'inin 1 yıldan daha az bir süredir, %44'ünün 1-5 yıl arası, %18'inin ise 5 yıldan daha uzun bir süredir aynı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

4.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen verilere korelasyon analizi yapılmış ve işgörenlerin sahip oldukları karanlık kişilik özellikleri eğilimi, psikolojik sözleşme algıları ve üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Tablo 3'de hesaplanan tüm değerler verilmektedir.

Tablo 3: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S	1	2	3	4	5
Makyavelist Kişilik Özelliği	2.76	.69	1				
Narsistik Kişilik Özelliği	3.07	.83	.235**	1			
Psikopat Kişilik Özelliği	2.80	.78	.212**	.094	1		
Psikolojik Sözleşme	3.40	.65	.113	.403**	.039	1	
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	2.37	.81	.129*	-.301**	.037	-.388**	1

4.3. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

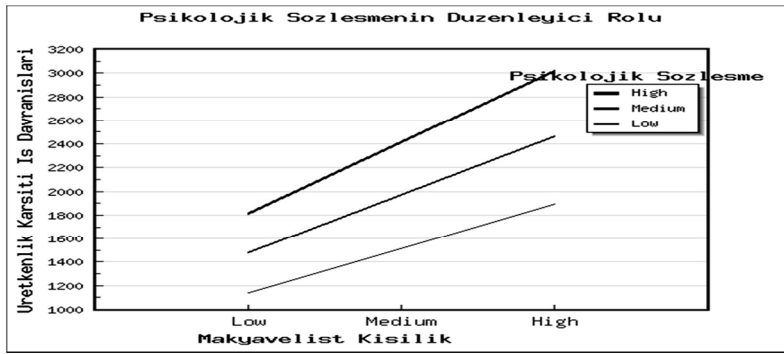
Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen değişkenler arası ilişkilerin ve düzenleyici etkinin belirlenmesi amacıyla üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz kapsamında, ilk aşamada bağımsız değişken ile bağımlı değişken; ikinci aşamada bağımsız ve düzenleyici değişken ile bağımlı değişken; üçüncü aşamada ise etkileşim değişkeni (bağımsız değişken x düzenleyici değişken) ile bağımlı değişken modele dahil edilmiş, her aşamada R² değerindeki değişimler ve modelin anlamlılık düzeyi incelenmiştir. Bu doğrultuda, makyavelist kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4'de sunulmaktadır.

Tablo 4: Makyavelist Kişilik Özelliği İle Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	B	Beta	R ²	ΔR ²	Anlamlılık
1.Makyavelist Kişilik	.151	.129	.017		.048
2.Makyavelist Kişilik	.205	.175	.018	.001	.004
Psikolojik Sözleşme	-.509	-.407			.000
3.Etkileşim (Makyavelist Kişilik x Psikolojik Sözleşme)	.209	.222	.228	0.21	.000
Bağımlı Değişken: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı					
1- R= .129 F = 3.957*					
2- R= .425 F = 25.740***					
3- R= .477 F = 22.926***					

*p<0.05; **p<0.001

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, makyavelist kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ($\beta = .129$ $p < 0.05$) pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğini; H1 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Bununla birlikte ikinci aşamada analize dahil edilen psikolojik sözleşmenin ($\beta = -.407$ $p < 0.001$) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği; makyavelist kişilik özelliğinin ise ($\beta = .175$ $p < 0.01$) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Üçüncü aşamada makyavelist kişilik x psikolojik sözleşme etkileşiminin ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ($\beta = .222$ $p < 0.001$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Ayrıca, analiz sonucunda değişim istatistikleri incelendiğinde, ikinci aşamada psikolojik sözleşme değişkeninin analizlere dahil edilmesiyle R^2 değerinde (.001) değişim olduğu ve R^2 değerinin arttığı görülmüştür. Üçüncü aşamada etkileşim değişkeninin analizlere dahil edilmesiyle de R^2 değerinde (0.21) değişim olduğu ve değer arttığı görülmüştür. Elde edilen bulgular, makyavelist kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmanın H4 hipotezi desteklenmiştir. Bu kapsamda, düzenleyici değişken olarak ele alınan psikolojik sözleşme algısının düşük ve yüksek olduğu durumlarda makyavelist kişilik özelliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin anlamlılığı regresyon eğrilerinin çizilmesiyle sınanmıştır.



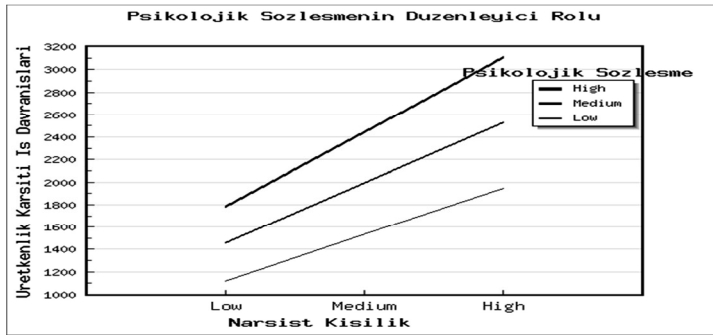
Şekil 2: Makyavelist Kişilik Özelliğinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü

Tablo 5: Narsistik Kişilik Özelliği İle Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	B	Beta	R ²	ΔR ²	Anlamlılık
1.Narsistik Kişilik	-.297	-.301	.091		.000
2.Narsistik Kişilik	-.170	-.173	.175	.084	.008
Psikolojik Sözleşme	-.397	-.318			.000
3.Etkileşim (Narsistik Kişilik x Psikolojik Sözleşme)	.190	.202	.214	.039	.000
Bağımlı Değişken: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı					
1- R= .301 F = 23.474***					
2- R= .419 F = 24.877***					
3- R= .462 F = 21.123***					

*** $p < 0.001$

Tablo 5’deki bulgular, narsistik kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ($\beta = -.301$ $p < 0.001$) negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediğini ve H2 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Bununla birlikte ikinci aşamada analize dahil edilen psikolojik sözleşme algısının ($\beta = -.318$ $p < 0.001$) ve narsistik kişilik özelliğinin ($\beta = -.178$ $p < 0.01$) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Üçüncü aşamada narsistik kişilik x psikolojik sözleşme etkileşiminin ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ($\beta = .202$ $p < 0.001$) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Ayrıca, analiz sonucunda değişim istatistikleri incelendiğinde, ikinci aşamada psikolojik sözleşme değişkeninin analizlere dahil edilmesiyle R^2 değerinde (.084) değişim olduğu ve R^2 değerinin arttığı görülmüştür. Üçüncü aşamada etkileşim değişkeninin analizlere dahil edilmesiyle de R^2 değerinde (.039) değişim olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular, narsistik kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmanın H5 hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte psikolojik sözleşme algısının düşük ve yüksek olduğu durumlarda narsistik kişilik özelliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin anlamlılığı regresyon eğrilerinin çizilmesiyle sınanmıştır.



Şekil 3: Narsist Kişilik Özelliğinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü

Tablo 6. Psikopat Kişilik Özelliğinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi

R^2	F	β	p	
Psikopat Kişilik Özelliği		,002	363	.039
	,548			

Tablo 6’deki bulgular, psikopat kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ($\beta = .039$ $p > 0.05$) anlamlı düzeyde etkilemediğini göstermektedir, H3 hipotezi desteklenmemiştir. Ayrıca psikopat kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmaması sebebiyle psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü sorgulanamamış ve H6 hipotezi sınanamamıştır.

5. Sonuç

Kişilik bozukluğunun bir yansıması olan kişiliğin karanlık yönünün, günümüzde birçok bireyde sıklıkla karşılaşılan bir özellik haline geldiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle 21.yüzyılın toplumunda, bireysel çıkarların, toplumda statü ve güç elde etme hırslarının; empati, sosyal ilişkiler ve arkadaşlık gibi olguların önüne geçmesi, bireylerin karanlık kişilik özelliklerine sahip olmasını giderek arttırmaktadır. Dolayısıyla bireylerin sosyal ve iş yaşamlarında bu özellikleri taşıyan kişilerle bir arada olmaları ve örgütlerin de karanlık kişilik özelliklerine sahip işgörenleri istihdam etmek zorunda kalmaları kaçınılmaz bir gerçektir. Bununla birlikte, karanlık kişilik özelliği taşıyan bireylerin olumsuz tutum ve davranışlar sergileme ihtimallerinin olması, bu işgörenlerin nasıl istihdam edileceği sorunu doğurmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmada karanlık kişilik özelliklerinin olumsuz tutum ve davranışlardan birisi olan üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde önemli örgütsel faktörlerden birisi olarak değerlendirilen psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, karanlık kişilik özelliklerinin makyavelist ve narsistik kişilik boyutlarının işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerini anlamlı yönde etkilediği ancak psikopat kişilik özelliğinin bu davranışlar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Makyavelist kişilik özelliği üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde, narsistik kişilik özelliği ise negatif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde yalan söyleme, çevresindekileri aldatma ve çevresindekileri kendi çıkarları için kullanma eğilimi yüksek olan makyavelist bireylerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme düzeylerinin arttığı; ancak kibirli, gururlu, benmerkezci narsistik özelliğe sahip kişilerin ise üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerinin azaldığını ifade etmek mümkündür. Narsistik kişilik özelliğine sahip işgörenlerin toplumda kendisine hayranlık duyulmasını arzu etmesi, kendisinin eşsiz ve özel birisi olarak görülmesini istemesi sebebiyle üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilememeleri beklenebilir.

Araştırma bulguları, makyavelist kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, makyavelist kişilerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeyleri üzerindeki pozitif etkisi psikolojik sözleşme algısı doğrultusunda güçlenmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme algısının makyavelist işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme düzeylerini güçlendirici yönde bir düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre; narsistik kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde de psikolojik sözleşmenin düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Narsistik kişilik özelliğine sahip işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme düzeyleri üzerinde negatif etkisi psikolojik sözleşme algısı doğrultusunda güçlenmektedir. Bu çalışmada, makyavelist ve narsistik kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilediği ve psikolojik sözleşme algısının da karanlık kişilik özellikleri - üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulusal ve uluslararası literatürde karanlık kişilik özellikleri, psikolojik sözleşme ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla ilgili sınırlı sayıda çalışmanın olması sebebiyle bu çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. İlerideki çalışmalarda, karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde örgütsel adalet, örgütsel güven veya örgütsel özdeşleşme gibi değişkenlerin düzenleyici rolü araştırılabilir. Bununla birlikte, daha geniş ve farklı örneklerde karanlık kişilik özelliklerinin olumlu örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi incelenebilir.

Kaynakça

- Alias, M., Rasdi, R.M. ve Ismail, M. (2013). "Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel", *European Journal of Training and Development*, 37 (2), pp. 161-182.
- Bal, P.M. ve Kooij, D. (2011), "The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (4), pp. 497- 523.
- Baughman, H.M., Dearing, S., Giammarco, E. ve Vernon, P.E. (2012), "Relationships between bullying behaviours and the Dark Triad: A study with adults, *Personality and Individual Differences*, 52, 571-575.
- Bennett, R.J. ve Robinson, S.L. (2000), "Development of a Measure of Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), pp. 349-360.
- Cairncross, M., Veselka, L., Schermer, J.A. ve Vernon, P.A. (2013). "A Behavioral Genetic Analysis of Alexithymia and the Dark Triad Traits of Personality", *Twin Research and Human Genetics*, 16 (3), pp. 690-697.
- Carter, G.L., Campbell, A.C. ve Muncer, S. (2014). "The Dark Triad personality: Attractiveness to women", *Personality and Individual Differences*, 56, pp. 57-61.
- Chirasha, V. ve Mahapa, M. (2012). "An Analysis of the Causes and Impact of Deviant Behaviour in the Workplace. The Case of Secretaries in State Universities. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3 (5), pp. 415-421.
- Cramer, P. (2011), "Narcissism through the ages: What happens when narcissists grow older?", *Journal of Research in Personality*, 45 (5), pp. 479-492.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32, pp.47-80.
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2013). "Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance", *Management Research Review*, 36 (9), pp. 828 -848.
- Farzianpour, F., Fouroshani, A.B., Beyzaiee, S. ve Hosseini, S. (2012), "Evaluation of the Self-Esteem Managers in Clinical Wards of Hospitals Affiliated to Tehran University of Medical Sciences", *World Applied Sciences Journal*, 16 (5), pp. 686-692.
- Giammarco, E.A. ve Vernon, P.A. (2014), "Vengeance and the Dark Triad: The role of empathy and perspective taking in trait forgivingness", *Personality and Individual Differences*, 67, pp. 23-29.
- Guenole, N. (2014), "Maladaptive Personality at Work: Exploring the Darkness", *Industrial and Organizational Psychology*, 7, pp. 85-97.
- Heijnis, T. (2009), "The dark side of personality and counterproductive behavior", *Master Thesis, University of Amsterdam*.
- Herscovis, M.S., Turner, N., Barling, N., Arnold, K.A., Dupre, K.E., Inness, M., LeBlanc, M.M. ve Sivanathan, N. (2007). "Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92(1), pp.228-238.
- Hodson, G., Hogg, S.M. ve MacInnis, C.C. (2009). "The role of "dark personalities" (narcissism, Machiavellianism, psychopathy), Big Five personality factors, and ideology in explaining prejudice", *Journal of Research in Personality*, 43, pp. 686-690.

- Jones, D.N. ve Paulhus, D.L. (2014), "Introducing the Short Dark Triad (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits", *Assessment*, 21 (1), pp. 28 -41.
- Judge, T.A. ve LePine, J.A. (2007), "The Bright and Dark Sides of Personality". J. Langan-Fox, C.L. Cooper ve R.J. Klimoski (eds.), *Research Companion to the Dysfunctional Workplace Management Challenges and Symptoms içinde*, UK: Edward Elgar Publishing, pp. 333-354.
- Kaiser, R.B., LeBreton, J.M. ve Hogan, J. (2013), "The Dark Side of Personality and Extreme Leader Behavior", *Applied Psychology: An International Review*, pp. 1-38.
- Kanten, P. (2014), "Narsistik Kişilik Özelliğinin Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolü", *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl 25, Sayı 76, pp. 160-184.
- Le, K., Donnellan, M.B., Spilman, S.K., Garcia, O.P. ve Conger, R. (2014), "Workers behaving badly: Associations between adolescent reports of the Big Five and counterproductive work behaviors in adulthood. *Personality and Individual Differences*, 61-62, pp.7-12.
- Martin, R.A., Lastuk, J.M., Jeffery, J., Vernon, P.A. ve Veselka, L. (2012). "Relationships between the Dark Triad and humor styles: A replication and extension", *Personality and Individual Differences*, 52, pp. 178-182.
- O'Boyle, Jr., E.H., Forsyth, D.R., Banks, G.C. ve McDaniel, M.A. (2012), "A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 97 (3), pp. 557-579.
- Özgen, H.M ve Özgen, H. (2010). "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, pp. 1-19.
- Pailing, A., Boon, J. ve Egan, V. (2014), "Personality, the Dark Triad and violence", *Personality and Individual Differences*, 67, pp. 81-86.
- Paulhus, D.L. ve Williams, K.M. (2002). "The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy, *Journal of Research in Personality*, 36, pp. 556-563.
- Priesemuth, M., Arnaud, A. ve Schminke, M. (2013). "Bad Behavior in Groups: The Impact of Overall Justice Climate and Functional Dependence on Counterproductive Work Behavior in Work Units. *Group & Organization Management*, 38 (2), pp. 230-257.
- Rauthmann, J.F. ve Kolar, G.P. (2013). "Positioning the Dark Triad in the interpersonal circumplex: The friendly-dominant narcissist, hostile-submissive Machiavellian, and hostile-dominant psychopath?", *Personality and Individual Differences*, 54, pp. 622-627.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013), *Organizational Behavior*, 15th Edition, Pearson Education, New Jersey.
- Sharkawi, S. Rahim, A.R.A. ve AzuraDahalan, N. (2013), "Relationship between Person Organization Fit, Psychological Contract Violation on Counterproductive Work Behaviour", *International Journal of Business and Social Science*, 4 (4), pp. 173-183.
- Spain, S.M., Harms, P. ve Lebreton, J.M. (2014), "The Dark Side of Personality at Work", *Journal of Organizational Behavior*, 35, pp. 41-60.
- Wai, M. ve Tiliopoulos, N. (2012), "The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality", *Personality and Individual Differences*, 52, pp. 794-799.

ALGILANAN ÖRGÜTSEL AİLE DESTEĞİNİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DUYGU DÜZENLEME STRATEJİLERİNİN ARACI ROLÜ

Dr. Özgür DEMİRTAŞ
Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığı
ozgurdemirtas@hvkk.tsk.tr

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL
Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.
dbingol@gazi.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, işyerlerinde çalışanların algıladıkları örgütsel aile desteğinin psikolojik sözleşme ihlalleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. İlave olarak süreçte bireylerin duygu düzenlemede (emotion regulation) kullandıkları stratejilerinin de aracı (moderatör) rolü araştırılmıştır. Çalışmada kolayda örnekleme yoluyla havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede tam zamanlı çalışan 482 personel ile veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt üyelerinin algıladıkları aile desteğinin psikolojik sözleşme ihlallerini negatif yönde etkilediği gözlenmiştir. Ancak, bu süreçte bireylerin duygu düzenleme stratejilerinin aracı bir etkide bulunmadığı gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan örgütsel aile desteği, psikolojik sözleşme ihlali, duygu düzenleme;

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütlerin, çalışanın iş ve aile hayatı arasında önemli bir denge sağlamasına olan ilgisi konusunda bir anlam taşıyan örgütsel aile desteği, bir örgüt tarafından sunulan iş-aile politikalarını ve uygulamalarını kapsayan global bir yapıyı ifade etmektedir. Bununla birlikte, iş-hayat programının basit bir şekilde sunulması, çalışanların örgütlerinin kendi iş-hayat gereksinimlerini desteklediklerini kesinlikle kabul edecekleri anlamına gelmemektedir (Allen ve Russel, 1999; Thompson vd, 1999). Çalışanın örgütsel desteği hissetmesini ölçmek iş yaşamında önemli konular arasında yer almaktadır ve bu konu hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önem arz etmektedir. Bu nedenle, Algılanan Örgüt Desteği, çalışanların örgütlerinin kendilerine yardım etmeye verdiği değer ve iyi olmalarına verdiği önem (Eisenberger vd., 1986) ile ilgili global inançlar setini ifade etmektedir. Bu kavram, daha dar bir kapsamda, örgütlerin çalışanlarının iş harici gereksinimlerine verdiği desteğe de odaklanmaktadır. Günümüzde işletmeler, nitelikli insanı daha ön planda tutarak (Akdoğan ve Demirtaş, 2009) modern yönetim teknikleriyle birlikte sürdürülebilir bir büyüme sağlama kapsamında sahip oldukları insan sermayesini daha çok dikkate almaya ve bu yönde örgütsel uygulamaları desteklemeye önem vermeye başlamışlardır. Çünkü çalışanın iş hayatı ve geri kalan iş dışı yaşamı arasında bir denge kurması konusundaki zorluk, literatürde önemli düzeyde artan bir ilgi ile çalışmalara konu olmaya başlamıştır. (Lambert, 2000).

Örgütler; çalışanların sosyal ve iş hayatında birbirine benzer çeşitli gereksinimlerle karşılaşmaları nedeniyle, iş ve iş harici rollerinin entegrasyonuna yardımcı olmak için

çeşitli programlar tasarlayarak çalışanlarına, sadece çalışanı sıfatıyla değil bir insan olarak değer verdiğini de göstermektedir. Çünkü günümüz modern çalışma düzeninde, örgütlerin sahip oldukları insan sermayesi daha da önem kazanmıştır. İnsan sermayesinin baskın bir ögesi olan örgüt desteği ise bireyin iş ve çalışma hayatında denge kurmasına yardımcı olmak suretiyle ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı görevi üstlenmektedir. İşletme çıktılarının artırılmasında örgüt üyelerinin algıları önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle çalışanların iş ortamlarını, kararların adil olarak verildiği ve uygulandığı, aynı zamanda kendilerini mutlu hissettikleri bir yer olarak algılamalarının önemi büyüktür (Piccolo vd, 2010). Bu kapsamda örgütlerin sahip olduğu insan sermayesini tam anlamıyla destekleyici bir iş ortamı oluşturmaları, çalışanların psikolojik kontrat algılamalarını da etkileyecek bu da sonuçta örgüt ortamında yaratıcılığın ve inovatif faaliyetlerin gerçekleşmesinde önemli bir girdi sağlayacaktır.

Psikolojik sözleşme kavramı, iş ilişkilerinde çalışan ve yönetim olarak tanımlanan iki taraf olduğunu ve her iki tarafında birbirine karşı ortak yükümlülükleri bulunduğunu, ancak bu yükümlülüklerin yazılı sözleşmelerden çok daha fazla şey ifade ettiğini belirtmektedir (Robinson ve Morrison, 2000). Herriot vd., 1997). İdeal bir psikolojik sözleşme; örgüt ve işgören arasında herhangi bir çatışma ya da gerilim yaşanmadan karşılıklı güven duygusunu yaratan, tarafların birbirlerine karşı dürüst olacakları konusunda fikir birliği içinde olmalarını sağlayan, örgüt içindeki davranış, başarı ve gelecekle ilgili çalışmaları konu alan süreci vurgulamaktadır (Doğan ve Demiral, 2009). Bu nedenle insan kaynaklarının etkin biçimde yönetilmesinde önemli bir araç olarak görülen psikolojik sözleşme; işgören ile işveren arasındaki istihdamın genel yapısından kaynaklı sınırların aşılmasında bir anahtar rolü taşıdığından dolayı, örgütün daha fazla özen göstermesi gereken bir konu olarak vurgulanmalıdır.

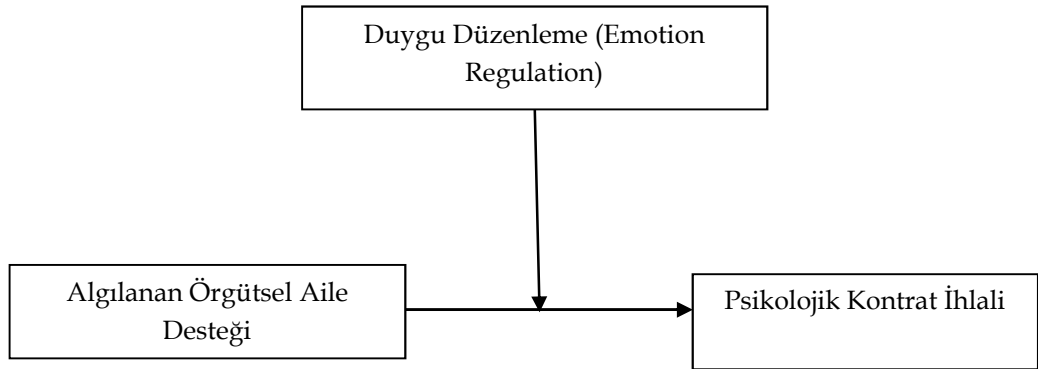
Örgüt düzeyinde algılanan destek, çalışanlar üzerinde hem daha anlamlı sonuçlar doğurmakta hem de bireysel çıktılarında verim düzeyinin yükselmesini sağlamaktadır (Greenhaus ve Parasuraman, 1986; Wethington ve Kessler, 1986). Örneğin Dabos ve Rousseau (2004)'nın ifade ettiği üzere örgüt üyesinin örgütü ile olan psikolojik sözleşmesinde önemli rol alan örgütsel destekler ve bunu uygulayıcı amirler/denetleyiciler olumlu pozitif örgütsel davranışlar adına büyük önem arz etmektedir. İlave olarak, bu süreçte düzenleyici rol üstleneceği düşünülen bireyin duygu düzenleme stratejileri de algılanan örgüt desteğinin psikolojik sözleşme ihlallerinde önemli bir rol oynayacaktır. Çünkü bu stratejiler bireylerin duygularını kontrol ederek değişen durumlara göre tepkiler vermesine yardımcı olmaktadır (Kluemper, De Groot, & Choi, 2013).

Örgüt üyeleri pozitif veya negatif duygularını bilinçli veya bilinçsiz olarak çeşitli sosyal ve iş ilişkilerinde kullanmaktadır (Parrott, 1993). Bu süreçte; bireylerin doğası gereği hem pozitif yönde çıktılarına etki eden (antecedent-focused strategies: cognitive reappraisal) ve daha çok otantik davranışları nitelendiren bilişsel düzenleme stratejileri (Gross, 1998) ile otantik olmayan (response-focused: expressive suppression) çıktıları ifade eden (Gross & Thompson, 2006) tepkisel düzenleme stratejileri (Gross, 1998) yer almaktadır. Literatürde de belirtildiği üzere pozitif düşünme (Goodhart, 1985), kendini başka şeylerle meşgul etme (Zillmann, 1988) ve örgütsel destek arama (Garber, Braafladt, & Weiss, 1995) davranışları örgüt üyelerinin bilinçli bir şekilde duygu düzenleme stratejilerini kullandıklarını ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, algılanan örgütsel aile desteğinin psikolojik havaya yakın bir davranış tarzı ile bireyler tarafından değerlendirilebilecek ve bireyler arasında artırılabilir kavramsal anlamı olan bir yapı (James vd., 1993) olduğu ve örgütler açısından önemli görülen çıktılarına önemli bir girdi olacağı değerlendirilmektedir.

(Demirtaş ve Bingöl, yayın aşamasında). Jahn vd. (2003) algılanan örgütsel aile desteği desteğinin iki boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Bunlar; faydalı ve bilgisel desteği içeren somut destek; (2) duygusal desteğin algılanmasını içeren soyut destektir. Bu yapı örgüt tarafından sunulan gerçek iş-aile programları ve politikaları ile ilgili olmakla birlikte tamamen örtüşmemektedir. Literatürde yapılan bazı çalışmalar da algılanan örgütsel aile desteğine benzer kavramlar ölçülmüş (Allen, 2001; Thompson vd., 1999) fakat bu çalışmalarda sosyal desteğin temel boyutları tamamen yakalanamamıştır. Allen (2001) tarafından yapılan ölçümlerde, çalışanların iş harici konularının veya sorunlarının organizasyonda yapılan işleri etkilememesi gerektiği felsefesi ile çeşitli ölçümler yapılmıştır. Bu ölçümlerde de deneysel olarak çok boyutlu düzeyde analizler yapılmıştır. Her ne kadar Thompson vd. (1999) iş-aile kültürü ölçeğine yönetimsel destek boyutunu eklemiş olsa da faydalı, bilgisel ve duygusal desteği tam olarak değerlendirmemiştir. İlave olarak, bazı çalışmalarda genel olarak örgüt desteğinin algılanması incelenmiş (Casper vd., 2002; Eisenberger vd., 2001), diğer bazı çalışmalarda da (Suazo & Turnley, 2010; Zagenczyk et al., 2011) psikolojik sözleşme ihlalleri ile arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Ancak, yazın incelemesinde algılanan örgütsel aile desteği ile psikolojik sözleşme ihlalleri ilişkisinde bireylerin duygu düzenleme stratejilerinin rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Örgütsel alanda hem bireylerin daha mutlu çalıştırılması hem de örgütsel çıktıların artırılması adına örgüt ve birey arasında kurulan sözleşmelerin önemi ortadadır. Yine bu süreçte bireylerin de çeşitli durum ve olaylarda bilinçli veya bilinçsiz olarak kullandıkları duygu düzenleme stratejileri de önemli bir düzenleme rolüne sahiptir. Bu nedenle çalışmanın amacı, işyerlerinde çalışanların algıladıkları örgütsel aile desteğinin psikolojik sözleşme ihlalleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. İlave olarak süreçte bireylerin duygu düzenleme stratejilerinin de aracı (moderatör) rolü araştırılmıştır (Şekil-1).



Şekil 1: Çalışma Modeli

Çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

Hipotez 1: Algılanan örgütsel aile desteği psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Örgüt üyelerinin duygu düzenleme stratejileri, algılanan örgütsel aile desteği ve psikolojik sözleşme ihlali algısı ilişkisinde düzenleyici (moderatör) role sahiptir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışma temel olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda algılanan örgütsel aile desteği, duygu düzenleme stratejileri ve psikolojik sözleşme ihlali konuları teorik olarak incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde anket yöntemi ile kolayda örnekleme yoluyla havacılık alanında faaliyet gösteren bir işletmede tam zamanlı çalışan 482 personel ile veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir.

2.1 Örneklem

Kolayda örnekleme yoluyla savunma sanayiinde yer alan havacılık işletmelerinin üç tanesinde 500 adet anket uygulanmıştır. Eksik ve hatalı kodlamalar ayırt edildikten sonra toplamda 482 anket değerlendirmeye tabi tutulmuş olup, yüksek bir geri dönüş oranı söz konusudur. Nihai değerlendirmede katılımcıların %63'ünün erkeklerden ve %37'sinin ise kadınlardan meydana geldiği, işletmede ortalama çalışma süresinin 21.2 yıl olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların %4'ü üst düzey yönetici (Başkan seviyesi), %24'ü orta ve alt düzey yönetici (müdür ve amir seviyesi), %33'ü büro çalışanı (beyaz yakalı) ve %39'u ise atölye çalışanı (mavi yakalı) olarak ifade edilmiştir.

2.2. Ölçekler

Çalışmada, aşağıdaki ölçeklerden yararlanılmış olup, ölçeklerin tamamında 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte 1= "Tamamen Katılmıyorum" ve 7= "Tamamen Katılıyorum" ifade etmektedir.

Araştırma kapsamında veri toplama aşamasında kullanılan ölçekler şu şekildedir;

Algılanan Örgütsel Aile Desteği, 10 maddelik Algılanan Örgütsel Aile Desteği ölçeği, örgüt tarafından sağlanan soyut ve somut desteğin algılanmasını ölçmektedir (Jahn vd, 2003). Ölçeğe ait örnek maddeler "Örgütüm, ailesi olan çalışanlara desteğini göstermek için para ve çaba yönünden gayret sarf etmektedir" şeklindedir. Jahn vd. (2003)'ye göre bu ölçeğin, yapısal geçerliliği ve psikometrik özellikleri yeterince desteklenmiştir. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.90 olarak tespit edilmiştir.

Duygu Düzenleme Stratejileri'nin ölçümü için Gross ve John (2003) tarafından geliştirilen ve 10 ifade içeren bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte bireylere genel olarak yaşantılarında duygularını bilinçli veya daha anlık olarak nasıl ifade ettikleri sorulmuştur. Örnek olarak "İçinde bulunduğum durumun şartlarını değerlendirerek duygularımı kontrol edebilirim" ifadesi yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.75 olarak tespit edilmiştir.

Psikolojik Sözleşme İhlali'nin ölçümü için ise Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ve 5 ifade içeren bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte bireylere örgüt tarafından gerçekleştirilen uygulamaların ne düzeyde kendilerine vaat edileni karşıladığını ifade etmeleri istenmiştir. Örnek olarak "Katkılarımdan dolayı örgüt tarafından vaat edilen herşeyi tam olarak alamıyorum" ifadesi yer almaktadır. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.82 olarak tespit edilmiştir.

3. BULGULAR

Çalışmanın değişkenlerine ait korelasyonlar, ortalamalar, standart sapmalar (bireysel düzeyde) ve diğer anahtar değişkenler Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo 1: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3
Algılanan Örgütsel Aile Desteği	5.12	1.03	-		
Psikolojik Sözleşme İhlali	3.82	.91	-.247**	-	
Duygu Düzenleme	4.57	.97	.190**	-.172*	-

* $p < .05$; ** $p < .01$

Yukarıdaki tablo sonuçlarına göre algılanan örgütsel aile desteği ile psikolojik sözleşme ihlali arasında negatif yönlü, duygu düzenleme stratejileriyle ise pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlali ile örgüt üyelerinin duygu düzenleme kabiliyetleri arasında da negatif yönlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla da regresyon analizleri uygulanmış ve aşağıdaki Tablo-2 sonuçları elde edilmiştir.

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımlı Değişken Psikolojik Sözleşme İhlali	Düzeltilmiş R ²	ΔR^2	F Değişimi
Adım				
Algılanan Örgütsel Aile Desteği	-.247**	0.147	0.071	115.31**
Adım 2				
Algılanan Örgütsel Aile Desteği	-.208**			101.59*
Duygu Düzenleme	-.121*			
Adım 3				
Etkileşim Terimi	.052	.007	0.001	37.21

Not: Standardize Beta Değerleri Kullanılmıştır; * $p < .05$; ** $p < .01$

Etkileşim Terimi: Algılanan Örgütsel Aile Desteği * Duygu Düzenleme

Yukarıdaki sonuçlardan algılanan örgütsel aile desteğinin psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif bir etkide bulunduğunu ($\beta = -.247$; $p < .01$) ifade etmek mümkündür. Yani, çalışma hipotezlerinden Hipotez 1'i destekler nitelikte bir sonuç elde edilmiştir.

Örgüt üyelerin duygu düzenleme stratejilerini kullanmalarının, algılanan örgütsel aile desteği ve psikolojik sözleşme ihlali ilişkisinde aracı role sahip olup olmadığını test etmek amacıyla öncelikle bu değişkenler arasında multi-collinearity (çoklu bağımlılık) sorununu en aza indirmek amacıyla değişkenlerde Aiken ve West (1991) tarafından da önerildiği üzere merkezileştirme işlemi gerçekleştirilmiş ve son olarak da hiyerarşik olarak değişkenler modele eklenerek regresyon analizi uygulanmıştır. Son aşamada algılanan örgütsel aile desteği ve duygu düzenleme stratejilerinin çarpımı olan etkileşim teriminin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisine bakılmıştır. Tablo-2 sonuçlarından da görüleceği üzere bu etki ($\beta = .052$; $p > .05$) anlamlı düzeyde çıkmamıştır. Bu şekilde bir sonuç elde edilmesinin sebebinin, bireylerin örgütlerinden algıladıkları soyut ve somut çeşitli

destek programlarının psikolojik sözleşme ihlallerinde, duygu yönetim düzeylerine ve bu yönde kullanacakları stratejilere göre daha yüksek bir oranda etkiye bulunacağı şeklindedir. Yani, örgüt üyelerinin çeşitli olay ve durumlara karşı kullandıkları duygu düzenleme stratejileri, örgütten algıladıkları destek ve örgütleri ile oluşturdukları psikolojik sözleşme ilişkilerinde anlamlı düzeyde bir etkiye bulunmamaktadır.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Modern yönetim uygulamalarında yaşanan gelişmeler ve bilgiye dayalı yaklaşımların daha ön planda olduğu günümüzde, örgütler de bu değişime ayak uydurma ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamada sahip olduğu insan kaynağını soyut ve somut olarak çeşitli yönlerde destekleyerek, gerek üyelerinin iş yaşamını gerekse de diğer sosyal yaşantısına ait çeşitli faaliyetleri de düşünmek suretiyle örgütsel verimliliği yükseltmeye çalışmaktadır. Çünkü günümüzde artık yönetim anlayışı bireylerin duygularını da yönetme anlayışına kadar uzanmış olup, örgütlerin sahip oldukları bilgi donanımlı çalışanları, yüksek motivasyon ve verimlilikte çalıştırarak iş devamlılığını sağlamada farklı yönetim ve örgütsel uygulamalar (örneğin iş aile destek programları, sosyal faaliyetler vb.) gerekmektedir. Bu uygulamalar neticesinde de birey ve bağlı oldukları örgütleri arasında psikolojik sözleşmeler ortaya çıkmaktadır. Bu sözleşmeler de iş ilişkilerinde çalışan ve örgüt seviyesinde her iki tarafın birbirine karşı yazılı olmasa da var olan ortak yükümlülüklerini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma ile günümüz modern yönetim anlayışına paralel bir düşünce ile örgütsel aile destek programlarına yönelik birey algıları ile psikolojik sözleşme ihlalleri arasındaki ilişkiler incelenmiş, ayrıca süreçte de bireylerin duygu düzenleme stratejilerinin aracı rolü araştırılmıştır. Çalışma sonuçları literatür bulgularına (Hammer et al., 2009; Suazo & Turnley, 2010; Zagenczyk et al., 2011) paralel bir şekilde algılanan örgütsel aile desteği ile psikolojik sözleşme ihlalleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkartmıştır. Ancak, çalışmanın ikinci hipotezinde önerildiği şekilde bireylerin duygu düzenleme stratejilerinin algılanan örgütsel aile desteği ve psikolojik sözleşme ihlali ilişkisinde aracı (moderatör) bir role sahip olmadığı gözlenmiştir. Yani, bireylerin duygu düzenlemelerinin yüksek veya düşük seviyelerine göre algılanan örgütsel aile desteği ve psikolojik sözleşme ihlali ilişkisinin değişmediğini ifade etmek mümkündür.

Bu çalışmanın Türkçe yazın açısından çok fazla araştırılmamış bir konu olan örgütsel aile desteği ve psikolojik sözleşme ihlali kavramları arasındaki ilişkileri incelemesi ve bu yönde uygulamalı analizlerle ilgili yazına katkıda bulunması önemli üstünlükleri arasındadır. Aynı zamanda her ne kadar bu çalışma için aracı etkisi gözlenmese bile, örgüt üyelerinin duygu düzenlemelerini modern yönetim uygulamalarında modele dahil edilmesi gereken bir değişken olarak ele alması da diğer çalışmalara ışık tutması adına bu çalışmanın üstün yönlerini oluşturmaktadır. Ancak, her sosyal araştırmada olduğu gibi mevcut araştırmanın da bazı kısıtları vardır. Öncelikle, çalışma verilerinin yalnızca savunma sanayii alanında faaliyet gösteren işletmelerden seçilmesi bir kısıtlılık oluşturmaktadır. Ayrıca, verilerin zamana dayalı (boylamsal) toplanmaması da çalışmanın bir kısıtı olarak ifade edilebilir.

Bu çalışma sonuçları algılanan örgütsel destek ve bireysel çıktılara etkisi kapsamında (hem örgüt düzeyinde hem de yönetici düzeyinde algılanan aile desteği) Türkçe yazında akademik açıdan ilave çalışmalar yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. İlave olarak, bu çalışma ile uygulayıcılara örgüt üyelerinin algılayacakları destek sayesinde yazılı olmasa bile birey-örgüt arasında oluşan psikolojik sözleşme ilişkisinin yönetilmesinde önemli bir girdi sağlayacağını ifade etmek mümkündür. Bu nedenle yöneticilerin, özellikle birçok örgütsel uygulama kaynaklı iş gücü devir oranının yüksek olduğu günümüz bilgiye

dayalı yönetim anlayışı içerisinde soyut ve somut destekler kapsamında çalışanlarına daha çok iş-yaşam dengesi sağlayacak programları geliştirmeleri/kullanmaları gerektiği önerilmektedir.

Mevcut çalışmada araştırılan duygu düzenleme stratejilerinin, algılanan örgütsel aile destek kapsamında yönetim uygulamalarına ve kullanılacak modellere yeni bir bakış açısı getirdiği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda diğer çalışmalarda da farklı kültürlerde veya yeni örneklemeler ile farklı bireylerde, bireylerin sahip olunan duygu düzenlemelerinin yüksek ve düşük seviyelerine göre örgütsel aile desteğinin nasıl ve ne şekilde etkilendiğini araştırmaları önerilmektedir. Ayrıca, diğer çalışmalarda yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi gibi demografik değişkenlerinde kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmesi önerilmektedir. Son olarak mevcut çalışma değişkenleri kapsamında ele alınan örgütsel aile desteğinin (perceived organizational family support), yapılacak diğer çalışmalarda yönetici düzeyinde de (perceived supervisory family support) modele dahil edilmesi ile Türkçe yazına önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Aiken, L. S. & West, S.G. (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage, Newbury Park, CA.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2009), "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", *Atatürk, İİBF Dergisi*, 23(1), 49-71
- Allen, T.D. (2001). "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions", *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435
- Allen, T.D. ve Russell, J.E.A.. (1999), "Parental leave of absence: some not so family-friendly implications." *Journal of Applied Social Psychology* 29, 166-191.
- Casper, W.J., Martin J.A, Buffardi L.C. ve Erwins C.J. (2002), "Work-family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 99-108.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). "Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers". *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72
- Demirtaş, Ö. ve Bingöl, D. (yayın aşamasında), "Örgütlerde sosyal destek kapsamında aile ve amir desteğinin izdüşümleri", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. dergisi*
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Eisenberger, R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P.D. ve Rhoades L.. (2001), "Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchinson S. ve Sowa D. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Garber, J., Braafladt, N., & Weiss, B. (1995). "Affect regulation in depressed and nondepressed children and young adolescents". *Development and Psychopathology*, 7, 93-115
- Goodhart, D.E. (1985). "Some psychological effects associated with positive and negative thinking about stressful outcomes: Was Pollyanna right?". *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 216-232.
- Greenhaus, J.H. & Parasuraman, S. (1986). "A Work-nonwork interactive perspective of stress and its consequences". *Journal of Organizational Behavior*, 8, 37-60.
- Gross, J. J. (1998). "The emerging field of emotion regulation: An integrative review". *Review of General Psychology*, 2, 271-299

- Gross, J. J., & Thompson, R. A. (2006). Emotion regulation: Conceptual foundations. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (pp. 3-26). New York, NY: Guildford Press.
- Gross, J.J & John, O.P. (2003). "Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well being". *Journal of Personality and Social Psychology, Social Psychology*, 85(2), 348-362
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). "Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB)". *Journal of Management*, 35, 837-856
- Herriot, P., Manning, W.E.G. ve Kidd, J.M. (1997) "The Content of The Psychological Contract", *British Journal of Management*, 8, 2, 151
- Jahn, E., Thompson C.A. ve Kopelman R.E. (2003), "Rationale and construct validity evidence for a measure of perceived organizational family support (POFS): Because purported practices may not reflect reality", *Community, Work and Family*, 6, 123-140.
- James, L.R., Demaree R.G. ve Wolfe G. (1993), "An assessment of within-group interrater agreement", *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- Kluemper, D. H., DeGroot, T., & Choi, (2013). "Emotion management ability: Predicting task performance, citizenship, and deviance". *Journal of Management*, 39(4), 878-905
- Lambert, S.J. (2000). "Added benefit: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior". *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079
- Parrott, W.G. (1993). Beyond hedonism: Motives for inhibiting good moods and for maintaining bad moods. In D. M. Wegner & J. W. Pennebaker (Eds.), *Handbook of mental control*, (pp.278-308). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Piccolo R.F., Greenbaum R., DenHartog D.N. ve Folger R. (2010), "The relationship between ethical leadership and core job characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). "The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study". *Journal of Organizational Behavior*, 21, 526-546
- Suazo, M.M. & Turnley, W.H. (2010), "Perceived organizational support as a mediator of the Relations between individual differences and psychological contract breach", *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 620-648
- Thompson, C.A., Beauvais L.L. ve Lyness L.S. (1999), "When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict", *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Wethington, E. ve Kessler, R.C. (1986). "Perceived support, received support, and adjustment to stressful life events". *Journal of Health and Social Behavior*, 27, 78-89.
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Few, W. T., & Scott, K. L. (2011). "Psychological contracts and organizational identification: The mediating effect of perceived organizational support". *Journal of Labor Research*, 32, 254-281
- Zillmann, D. (1988). Mood management: Using entertainment to full advantage. In L. Donohew, H. E. Sypher, & E. T. Higgins (Eds.), *Communication, social cognition, and affect*, (pp. 147-171). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

DAHA İYİ KARARLARA GÖTÜREN GRUP KARAR SÜREÇLERİ VE KARŞILIKLI FAYDA FAKTÖRÜNÜN ETKİSİ

Yrd. Doç. Dr. Aziz Bakay
Gediz Üniversitesi
aziz.bakay@gediz.edu.tr

Araş.Gör. Esra Sezen
Gediz Üniversitesi
esra.sezen@gediz.edu.tr

Doç. Dr. Yavuz Kahraman
Turgut Özal Üniversitesi
ykahraman@turgutozal.edu.tr

ÖZET

Kurum ve örgüt bağlamında yapılan bu çalışmada, grup karar verme süreçleri; karar verme mekanizmalarının hayati öneme haiz parçaları olarak araştırılmıştır ve karşılıklı fayda dinamiğinin grup karar verme süreçleri üzerindeki etkisini inceleme hedefi güdülmüştür. Temel çerçeve olarak Deutsch (1949, 1962)'un Karşılıklı Sosyal Bağımlılık teoreminden faydalanarak grup dinamikleri bağlamında karşılıklı ilişkilerin, grup üyesinin hedefine götürücü mahiyette olması, ayrıca dayanışmaya (veya rekabete) itebilen sonuçları olabileceğinden hareket edilmiştir. Aynı şekilde, ilişkilerin pozitif psikolojik süreçleri tetikleyeceği ve etkileşim deseninin grup çıktılarına destekleyici mahiyette olduğu incelenmiştir. Ayrıca, literatürdeki karar verme paradigmalarından "çatışma modeli" (Coombs, 1987) ve Hesap Verebilirlik/Sorumluluk Model'inden (Lerner & Tetlock, 1999) faydalanılarak, karşılıklı fayda kavramı bağlamında başlıca üç grup karar verme süreci tespit edilip incelenmiştir: Bireysel Görev Katılımı, Negatif Sosyo-duygusal (çatışma) Tecrübe ve Enformasyon Baskınlığı. Grup karar verme süreçleri ile grup karar çıktıları (ör: karar kalitesi, karara bağlılık ve süreç etkinliği) arasındaki ilişkiyi resmetmek için, bir süreç modeli geliştirilmiştir. Bu çalışma ile nihai grup karar çıktılarının bahsi geçen grup karar verme süreçleri tarafından öngörülmesi/açıklanması amaçlanmıştır. Karar verme sürecinde, grup üyelerinin bireysel katılım seviyesinin ne denli süreç çıktılarına etkilediği sorusu sorulmuştur. Diğer taraftan, grup içerisinde bir kişinin bilginin kahir ekseriyetini elinde bulundurarak grupta enformasyon baskınlığı oluşturması (veya bilginin grup üyeleri arasında dengeli bir şekilde dağılmış olması) süreç çıktılarına etki etmekte midir? Benzer şekilde grup içerisinde bireylerin bir nevi çatışma içerisinde olup olmaması gibi durumların grup karar çıktıları (kalitesi, benimsenmesi, süreç etkinliği) üzerinde nasıl bir etkisi olabilir? Araştırmada birincil olarak bu sorulara cevap aranırken ikincil olarak da karar süreçlerinin etkileşimi de incelenerek kapsamlı modeller ampirik olarak test edilmiştir. Aynı zamanda karşılıklı faydanın, farklı süreçlerin grup karar süreci çıktılarına olan etkisini yumuşatma ya da kuvvetlendirmesi (moderasyon) test edilerek gösterilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Karşılıklı fayda, grup karar verme süreçleri, grup karar kalitesi, karara bağlılık, bireysel katılım, enformasyon baskınlığı, grup içi çatışma.

THE INFLUENCE OF GROUP DECISION MAKING PROCESSES ON GROUP DECISION QUALITY: MODERATION EFFECT OF MUTUAL INTEREST

ABSTRACT

Group processes have been researched as vital components of decision making mechanisms in organizational contexts and to investigate the group decision processes, group decision quality, and the interaction of mutual interest with respect to these decision processes are aimed. The main framework of the research is Deutsch's (1949, 1962) Social Interdependence theory which postulates that interdependence among individuals can help to achieve one's goal and promote cooperation (or competition). Similarly, interdependence can stimulate positive psychological processes and interaction type is argued to advance the group outcomes. Drawing from the literature of the decision making paradigms, we benefit from "conflict model" (Coombs, 1987) and "accountability model" (Lerner & Tetlock, 1999). Therefore, we posit three distinct group decision making processes: Personal Task Participation, Negative Socio-Emotional Behavior, and Information Domination. Processes including whether the decision is made in a participative process or one person in group possessed the majority of the information versus information is fairly distributed across group members, and their impact on the group outcomes (decision quality, commitment to decision, time) are the questions this study attempts to answer. To illustrate the relationship between group decision processes and decision quality, we develop a process model in which the final group decision quality could be predicted by abovementioned three decision making processes.

Considering the fact that influence of group decision processes on decision quality can very well be more sophisticated, we consider the interaction of the group decision processes in addition to moderation effect.

Keywords: *Mutual interest, group decision making processes, group decision quality, individual task participation, information domination, in-group conflict.*

1. GİRİŞ

Günümüzde, organizasyonlarda ve diğer birçok sosyal ortamda çoğu kararın gruplarca alınması söz konusudur. Bu noktadan hareketle bu araştırmada belirli karar süreçlerinin ve grup üyelerinin etkileşim içerisindeyken karşılıklı fayda algılarının süreç çıktılarına etkisi incelenecektir.

Bu araştırmada, bir organizasyon içerisinde grup olarak üzerinde çalışılan bir görev bağlamında, birincil süreç çıktısı olarak grup karar kalitesinin -ikincil olarak karara bağlılık ve süreç etkinliğinin- incelenmesi ve nihai karara ulaşırken karşılıklı fayda faktörünün karar verme süreçlerinin çıktıları üzerindeki etkisinin incelenmesi düşünülmüştür. Grup üyelerinin karar verilme sürecindeki dahli ve **bireysel katılım**da bulunma seviyesi ya da tam aksinin ifadesiyle karar verme sürecine hiç katılmama (social loafing, free-riding) önemli bir süreç boyutu olarak görülmüştür. Bu araştırmada kavramsal modele alınması düşünülen süreçlerden ilki budur.

İkinci olarak, grup karar verme süreçlerinden **Negatif Sosyo-duygusal Davranış** ya da grup içi çatışma olarak da tanımlayabileceğimiz faktörün nihai grup karar süreç çıktıları üzerindeki etkisinin incelenmesi düşünülmüştür. Bu sürecin ölçülmesinde kullanılacak göstergelerin genel temasının, bireyin grup karar verme süreci içerisinde ne kadar düş kırıklığına uğradığı, boşa uğraşmış olarak hissedip hissetmediği gibi sorularla yakalanması planlanmıştır.

Üçüncü olarak modellemeye alınması düşünülen grup karar verme süreci ise **enformasyon baskınlığı**dır. Enformasyon baskınlığını, grup üyeleri arasında bir veya birkaç kişinin karar vermede kullanılan bilgilere sahip olması dolayısıyla bireyler arasında bir bilgi asimetrisinin oluşması şeklinde tanımlamaktayız. Bireylerin karar verme

sürecinde, enformasyon baskınlığının yoğun olarak gözlemlendiğinin ifade edilmesi halinde, böyle bir süreçte grup karar kalitesinin ne ölçüde yüksek (ya da düşük) ortaya çıktığının açıklanması hedeflenmiştir.

Karşılıklı fayda faktörünün modelde ele alınması, ifade edilen üç farklı grup karar verme sürecinin, süreç çıktılarına olan etkileri üzerinde yumuşatma veya kuvvetlendirme etkisinin (moderasyon) araştırılmasına matuftur.

Tahmin edilen sonuçlar, yüksek karşılıklı fayda durumunda süreçlerin karar kalitesine daha büyük oranda katkıda bulunacağı şeklindedir.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

Bir kısım grup karar süreçlerinin incelenmesi ve sonuçlardaki farklılaşmalar üzerinde çalışmalar yapılmıştır (ör. Baltes vd., 2002; Green & Taber, 1980; Gruenfeld vd., 1996; Milch vd., 2009; Moon vd., 2003; Sargis & Larson, 2002; Scholten vd., 2006). Grup karar süreçleri sonrasında sonuç ya da çıktı olarak grubun verdiği karar veya grup kararının kalitesi baz alınıp değerlendirilirken, grup karar süreçlerinin tanımlanması, doğası ve yapısı araştırmacının bakışına göre yazımda çeşitlilik arz ettiği görülmektedir. Karar sürecinin elektronik ortamda yürütülmesi veya yüz yüze yapılmış olması (Baltes vd., 2002), grup karar sürecinin departmanlara ayrılarak küçük ve halledilebilir bileşenleriyle teker teker çalışılması (Kameda, 1991), grup karar süreci öncesinde grup üyelerinin şahsi birer fikir sahibi olarak sürece dahil olmaları (Moon vd. 2003), çoğunluk oyu, konsensüs ya da nominal oy kullanarak verilen grup karar süreçleri (Green & Taber, 1980), seçim görevlerinde farklı sunum ve tanzimlerde (framing) grup hassasiyetini bireysel hassasiyetle karşılaştırmak (Milch vd., 2009) gibi yaklaşımların öne çıktığı görülmektedir.

Bilgi paylaşımının da çok önem arz ettiği ve grup karar verme süreçleri kapsamında değerlendirildiği söylenebilir. Grup karar verme süreçleri içerisinde bilgi paylaşımında ve tartışmalarda bireylerin birbirlerini etkilemesi de birkaç farklı kanaldan incelenmesi mümkündür. Sahip olunan bilgilerin etkileşim ile ortaya çıkmasında grubun atmosferinde, bilgi bazlı etkinin, normatif planda etkinin ve etki eşitliğinin de grup çıktılarına etki edeceği düşünülmüştür. Bilginin bir uzman tarafından bilgi havuzuna aktarılması karar sürecinde bu bilgiye daha fazla ağırlık verilmesi (Bonner vd., 2002), ya da grup içerisinde fikir çatışmalarının yaşanması dolayısıyla bilgilerin işlenememesi düşünülebilir.

a. Grup Karar Çıktıları

Grup karar verme mekanizması sonucunda çıktı olarak değerlendirilebilecek veriler arasında grup karar kalitesi, grubun mutabakat -uzlaşma / konsensüs- sağlaması, karar verme süresi veya grup kararı benimsenmesi gibi değişkenler söz konusu olabilir (Keren & Bruin, 2005). Çıktı olarak incelenmiş olan ve incelenmesi makul görünen bir takım değişkenler de bu kapsam içerisinde. Bu araştırmada grup kararının kalitesinin birincil çıktı değişkeni olarak, kararın grup üyelerince benimsenmesi ikincil ve sürecin etkinliği de üçüncül çıktı değişkeni olarak kapsam içerisine alınmıştır. Ancak grup karar kalitesinin ne ifade ettiğine dair ve ölçümü ile alakalı literatürde bir konsensüs olmadığı görülmektedir. Kamis ve Davern (2005) ifadeleri içinde karar çıktısının optimal oluşu ve bu uygunluğun objektif ve sübjektif yönden geçerliliği kararın kalitesini belirlemektedir. Bu yaklaşımda, kararı değerlendirirken iki taraftan hem objektif hem sübjektif yaklaşıldığı ve böylece daha isabetli olacağı tartışılmıştır. Ozimec vd. (2010) çalışmasında objektif yaklaşım içerisinde, pazarlama bağlamında verilen kararların kalitesini finansal veriler (hard veriler) ışığında ölçmeye çalışmıştır. Öte yandan Landsbergen ve Coursey (1997) daha basit bir yaklaşım çizmiş ve kararın “uygunluğunu” kalite seviyesini ölçen bir araç olarak kullanmıştır.

Karar verici mercilerin belirli süreçler boyunca eldeki bilgileri kullanarak ulaştığı kararları da, süreç sonrası karar vericiler değerlendirerek bir değer atfedebilirler (Keren & Bruin, 2005). Diğer taraftan, üçüncü şahısların karar verme merciin verdiği kararı değerlendirerek süreç sonrası bir değerlendirmede bulunabilirler. Dolayısıyla kararın uygunluğunda yani kalitesinde, değerlendirici öznenin farklılaştırıcı etkisi görülebilmektedir.

b. Bireysel Katılım

Bilginin işlenmesi grup karar süreçleri içerisinde düşünülmüş ve bilginin derinlemesine işlenmesiyle kaliteli kararların ortaya çıkabileceği söylenmiştir (Scholten vd., 2006). Bilginin ciddi bir biçimde işlenmesini sağlayan motivasyonun ise epistemik (doğru bilgiyle alakalı, ona ulaşma eforu) bir yapıda olduğu ve böyle bir motivasyonun uyarılması gerekliliği tartışılmıştır. Bunun için ise grup karar süreçlerinin denetiminin ve dolayısıyla grubun süreçlerden sorumlu oldukları anlayışının incelendiği bir çalışmada, süreçlerin grup kararına belli açıdan etki ettiğini gösterilmiştir. Grup kararlarında her bir bireyin katılımı bulunarak ve bazı bilgiler paylaşarak grubun bilgi havuzuna aktarabileceği (paylaşılmış herkes tarafından bilinen veya bireye has özel) bilgilerin bulunabileceği de karar mekanizmaları süreçlerinde üzerinde durulması gereken bir ayrıntıdır. Ancak, önemli olan hususun bilgi paylaşımında grup üyelerinin kendilerine has özel bilgi ya da bilinen bilgi olarak adlandırabileceğimiz malumatı *bireysel katılım kanalıyla* ortaya çıkarmasıdır. Bunun doğal sonucu olarak etkin ve yüksek kalitede bir grup kararı ortaya çıkması beklenebilir. Bu minvalde, Henningsen ve Henningsen (2007) çalışmasında grup üyelerinin katkı sağlayanlar veya sağlamayanlar (marjinal üyeler) olarak ayrılmasını göz önünde bulundurmıştır. Marjinal üyelerin katkı sağlamayarak bilgi havuzu oluşmasında rol almamalarını ve hangi tarz bilgilerin tartışılarak havuza gönderilmediği araştırılmıştır. Marjinal üyelerin büyük gruplarda daha çok sayıda olduğu gözlenmiş, fazla marjinal üyelerin olduğu gruplarda toplanan bilginin daha az olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, grup içerisinde konuşmayan, grup tartışmasına dahil olmayan marjinal grup üyelerinin gizli (unshared) ya da bilinen (shared) bilgilerin toplanmasını olumsuz yönde ama denk olarak etkilemiştir. Yani bu olumsuz etkiler arasında bir fark olmadığı bulunmuştur. Sonuç olarak, grup karar süreçlerinde, bireylerin sahip olduğu bilginin *mahiyyetinden* ziyade (gizli / bilinen), bilginin toplanması, ortaya çıkarılması ve tartışmalara sunulması esastır.

Scholten vd. (2006)'ın çalışmasında yukarıda da ifade edilen gizli bilginin önemini kısmen ıskat eden enteresan bir tespit söz konusudur. Bilgi paylaşımında ve toplanmasında gizli bilgilerin, paylaşılmış bilgilere nazaran daha etkin ve kaliteli grup kararları çıkarabileceği varsayımı doğru olabilir. Ancak, böyle bir durumda dahi marjinal grup üyelerinin, grup kararını olumlu etkileyebileceği ve gizli/paylaşılmış bilgi ayrımı yapmadan yönetim tarafından teşvik edilebilecek bir davranışın, esasında sadece *bireysel katılımları* olacağı noktasıdır.

H1: Bireysel katılım ile grup karar çıktıları arasında pozitif bir ilişki vardır.

c. Negatif Sosyo-Duygusal Davranış

Bu araştırmada faydalandığımız karar verme paradigmalarından ilki, çatışmanın merkezi bir unsur olarak değerlendirildiği, kararların grup içi çatışmaların çözümü ile ortaya çıktığı, fikirlerin çarpıştığı rekabetçi bir ortamı tasvir eden "*çatışma modeli*" dir (Coombs, 1987). Bu kapsamda tartışılan grup karar verme modellerinde, grup üyelerinin duygusal tecrübelerini rasyonel davranışlarından mutlak olarak ayırmanın imkânsızlığını nazara alarak, duygusal yoğunluğun öne çıktığı ve duyusal davranışların kararları daha çok belirlediği işlenmiştir.

Konsensusa ulaşmaya çalışan grup karar verme süreçlerinde daha fazla çatışma yaşandığı tespit edilmiştir (Gruenfeld vd., 1996). Çatışmanın temel grup karar verme modellerinde yer aldığı ve belirli bir seviyeye kadar grup karar çıktılarına farklı mekanizmalar ile katkı sağlayacağı söylenebilir. Ancak, meselenin karar süreçlerine olan etkisini incelediğimizde Janssen vd. (1999) çalışmasında ifade edildiği gibi şahıs-çatışması ve görev-çatışması olarak farklılaştırılmış çatışmaların farklı etkilerinin görüldüğü varsayımı eleştirilmiştir. Daha önceki araştırmaların genel yaklaşımı görev-çatışmasına toleranslı ama bunun yanında şahıs-çatışmasını azaltıcı eğilimde olduğu görülmektedir. Bu geleneksel yaklaşımı sorgulayarak Janssen vd. (1999) daha kompleks bir ilişki çerçevesi çizmiştir. Anket çalışmaları dayanışmanın ve takım etkinliğinin bazı çatışma durumlarında arttığını göstermiştir. Bu noktadan hareketle biz, bu çalışmada her hangi bir çatışma farklılaştırmasına girmeden çatışma mefhumuna bütüncül bir açıdan bakarak, yani sosyal ve duygusal açıları kapsayacak şekilde, geleneksel çatışma anlayışından ayrıyoruz. Genel olarak olumsuz sosyal ve duygusal davranışlar tecrübesini yakalayarak bu durumun seviyesinin gerektirdikleri ile alakalı çıkarımlarda bulunmayı amaçlamaktayız.

H2: Negatif Sosyo-duygusal tecrübe, grup karar çıktılarına olumsuz olarak etkiler.

d. Enformasyon Baskınlığı

Araştırmamız kapsamında yararlandığımız diğer bir paradigma “hesap verebilirlik/sorumluluk” modelidir (Lerner & Tetlock, 1999). Bu yaklaşım, verilen kararlarda karar merciinin sorumluluk duygusu ile hareket edeceği dolayısıyla daha sonradan ortaya çıkabilecek denetimlerde hesap verebilecek şekilde karar vermesini içermektedir. Böyle bir yaklaşımın getireceği motivasyonla grup üyelerinin bilgi paylaşımında bulunacağı ve katkı sağlayacağı, özel bilgi sahibi olan grup üyelerinin ya da uzmanlığı olanların benzer motivasyonla, grup kararına fayda sağlayacağını düşündüğü doneleri öne süreceği varsayılabilir. Grup üyelerinin karara ulaşırken, sonrasında da sorumluluk altında olduklarını hissettikleri durumlarda (Scholten vd.,2006) ilgili noktaları anımsayarak grup içi tartışmalarda paylaşım ve enformasyon sağlayacağı düşünülmüştür.

Grup karar verme süreçleri içerisinde bir uzmanlık tanımlanmasının (bu çalışmada enformasyon baskınlığı olarak tanımlanmıştır) daha fazla enformasyon paylaşımı sağladığı tespit edilmiştir (Franz & Larson, 2002). Uzmanlığın enformasyon paylaşımındaki etkisini birkaç mekanizma ile açıklama gayreti gösterilmiştir.

H3: Enformasyon baskınlığı ile grup karar çıktıları arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

e. Karşılıklı Fayda Faktörü

Karşılıklı Sosyal Bağımlılık teorisinin temel dayanak noktalarından olan üç psikolojik sürecin grup içerisindeki yeri tartışılmıştır. “Yerine konabilirlik” (*substitutability*), “teşvik edebilirlik” ve “sebeplenebilirlik” (*inducability*), şahsın kendisinin dışındaki bir kişiye psikolojik enerji yüklemesi veya yoğunlaşması (*cathexis*) kavramları, karşılıklı bağımlılık sosyal ilişkisinde, çeşitlenmeleri açıklayıcı kavramlar olarak ifade edilmiştir (Deutsch, 1949; Johnson & Johnson, 2006). Bir gruptaki üyelerin bazıları yaptığı için diğerlerinin yapmak zorunda olmadığı eylemleri birbirinin yerine geçen eylemler olarak tanımlayabiliriz. Bu anlayıştaki temel espri, grup olarak çalışanların bir eylemi sadece bir kişinin sorumluluğuna vermesi, sonuçlarından bütün grubun faydalanması ve farklı bireylerin yeniden aynı eylemde bulunmasını önlemektir. Grup tartışmaları ve konuşmaları ile sonuca götüren eylem ve paylaşımlar için grup üyelerinin birbiri ile etkileşimini ve yönlendirmesini olarak ikinci kavramı ifade edebiliriz. Bu durumda, grup

üyelerinin diğer bireylerden bilgi alması ve özellikle etkiye açık olması önem arz etmektedir. Bu bağlamda, grup üyelerinin işbirliği ve muaveneti, birbirine güvenleri, bir süreç olarak göz önüne alınmaktadır ve süreçlerin benzer süreçleri tetiklediği, teşvik ettiği (induce) ve doğurduğu görülmektedir.

Sikes vd. (2010) çalışmasında bir iş grubunun tanımında; örgütlenmiş bir grup olarak bireylerin grup üyelerine bağlılığından bahsedilmiştir. Ayrıca, grup üyelerinin belirlenmiş ortak bir hedefi başarma duygusunu paylaştığı vurgulanarak iş takımlarındaki karşılıklı ilişkinin bu boyutu ifade edilmiştir. Bu bağlamda, ortak ve paylaşılmış değerlerin ve hedeflerin bireyler arasında sosyal bir bağ kurduğu ve bu bağın iş grubuna da bireyleri ilahştirerek eşgüdüm ve kaynak paylaşımını desteklediği görülmektedir (Yiu vd., 2007). Bu araştırmaların ortaya koyduğu esasların aslında Sosyal Bağımlılık kuramının *pozitif karşılıklı bağımlılık* olarak tanımladığı ilişkiye tekabül ettiği görülmektedir (Johnson & Johnson, 2006). Bir grup olarak aynı çalışma ortamında bulunan insanların, aynı kurumda bulunmaları (farklı departmanlarda olsa bile) nihayetinde ortak hedeflerinin olması aşikar görünmekte ise de, bunun böyle olmadığı -bir takım geleneksel örgüt teorisyenlerine aykırı olarak- organizasyon üyelerinin bu koşula her zaman uymadıkları da bir gerçek olarak belirtilmiştir (Bourgeois, 1980). Dolayısıyla mevcudiyeti ve seviyesinin önemi daha da ortaya çıkan karşılıklı fayda mefhumunun bir bağlam faktörü olarak modelimize alınmasının teorik çerçevesi böylece çizilmiş olmaktadır.

House (1996), yol-amaç (path-goal) liderlik kuramında çalışma gruplarının önemini belirtilmiştir. Bu çalışmanın teorik altyapısı incelendiğinde liderlik kapsamında dizayn edilebilecek bir çalışma ortamı düşünüldüğünde, iş gruplarının bazı unsurları ele alınmıştır. Önemli bir dinamik olarak sunulan karşılıklı faydanın her bir grup elemanı için belirli seviyede olmasının getireceği bazı faydalardan bahsedilmiştir. Grup kararının kabul edilmesinde ve benimsenmesinde grup üyeleri arasında karşılıklı fayda bulunan süreçlerin daha etkin rol oynadığı söylenebilir.

Bilgilerin işlenmesi, bireysel olarak grup üyelerinin grup tartışmalarına katılması, grup içi çatışmanın ortaya çıktığında "gemide ya herkes batacak ya da hedefe herkes varacak" anlayışını kuvvetlendiren ve dolayısıyla karar süreçlerinin içine nüfuz eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Janssen vd., 1999). Karşılıklı faydanın mevcudiyetine bağlı olarak grup üyelerini işbirliğine iten psikolojik süreçlerin tesiriyle karar mekanizmasının daha etkin çalıştığı düşünülmektedir. Bunu destekleyici mahiyette, işbirliği ve karşılıklı fayda sayesinde grup üyelerinin rekabetçi bir ortama nazaran daha yüksek başarılar gösterdiği, ayrıca zorlu görevleri göğüslemede daha istekli olduğu ve ısrarlı davranabildiği tespit edilmiştir (Johnson & Johnson, 2006). Bu tartışmalara binaen:

H4: Karşılıklı fayda faktörü süreçler ile çıktılar arasındaki ilişkileri üzerinde pozitif moderasyon etkisi göstermektedir.

3. METODOLOJİ

a. Analitik Model

İlgili kuramsal ve ampirik çalışmaların incelenmesi neticesinde 3 farklı analitik süreç modeli incelenecektir. Bu modellerde, ilgili bağımlı değişkeni açıklayıcı faktörler olarak süreçlerin direkt etkileri, karşılıklı fayda faktörünün etkileşim terimleri bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Üç farklı karar verme sürecinin grup karar çıktılarına direkt etkilerinin olacağı hipotezlenmiştir. Bireysel katılımın ve enformasyon baskınlığının süreç çıktılarını pozitif etkileyeceği, negatif sosyo-duygusal tecrübenin süreç çıktılarını olumsuz etkileyeceği düşünülmüştür. Grup karar süreçlerinin etkilerinin ise karşılıklı fayda seviyesiyle -bir bağlam faktörü olarak- etkileşimli olarak grup karar sonuçlarında

etki edeceği bu modellerde göz önüne alınmıştır. Çıktı kavramı olarak gösterilen karar kalitesi birinci bağımlı değişken, kararın benimsenmesi ikinci ve süreç etkinliği ise üçüncü bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

b. İstatistiksel İnceleme

Analizler Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır (Chin, 1998, 2003). PLS metodu üzerine bina edilmiş YEM yardımıyla kavramsal modeldeki beta katsayıları tahminleri yapılmıştır. PLS metodunun diğer bir kısım en küçük kare metodlarına nazaran bazı üstünlükleri olduğu bilinmektedir (Kock, 2010, 2012; Wold, 1985). Bunlardan ilki, normal dağılımının gözlemlenmediği verilerin analizinde PLS, yanlış ve çarpıtılmış istatistiki bulgular doğmaması sağlamaktadır. Böyle bir kısıtlamanın PLS kullanılarak aşılabileceği önemsenmektedir. Diğer bir avantajı ise, küçük çaptaki örneklemelerin incelenmesinde PLS tabanlı analizler daha durağan tahminler verebilmektedir.

c. Örneklem ve Anket Uygulaması

Bu araştırma kapsamında, İzmir’de bir yükseköğretim kurumunda çalışanlardan ve lisans ya da ön lisans öğrencilerinden olmak üzere iki kesimden anket yolu ile veri toplanmıştır. Kurum çalışanları olarak hem öğretim elemanları hem de idari personel ankete katılmıştır. Öğrencilerin doldurduğu anketler, dersin öğretim elemanı tarafından sınıflarda anlatım başlamadan ya da ders sonunda yaptırılmıştır. Anketlerin doldurulmasında gönüllülüğün esas olduğu belirtilmiş ve muhatapların doldurmak zorunda olmadıkları ve istedikleri zaman bırakabilecekleri ifade edilmiştir. Farklı zamanlarda yapılan hatırlatmalarla 106 lisans veya ön lisans öğrencisi, 65 öğretim elemanı/kurum çalışanı anket doldurmuştur. Öğrencilerin doldurdukları anketlerden 3 tanesi, çalışanların doldurduğu anketlerden 1 tanesi analiz için uygun bulunmadığı için çıkarılmıştır. Geriye 103 öğrenci ve 64 çalışan anketi kullanılabilir olarak tespit edilmiştir. Kurumda toplam 382 çalışana gönderilen ankete dönüş oranı %17’dir. Ankette kullanılan ifade ve göstergeler için 1’den (kesinlikle katılmıyorum) 7’ye (kesinlikle katılıyorum) kadar bir aralıkta muhatapların bir değer vermesi istenmiştir. Verilen ifadelerle katılıp katılmadıkları verdikleri cevaplar doğrultusunda Likert tipi veri seti oluşmuştur.

d. Ölçekler

Bu çalışmada kullanılacak olan örtük değişkenlerin bir kısmı literatürden uyarlanmıştır. Grup karar verme süreçleri (Green & Taber, 1980) ve grup karar kalitesi (Dooley & Fryxell, 1999; Janssen vd., 1999) ile ilgili ölçeklerin, bu çalışmada kullanılan psikometrik özellikleri göz önüne alınmış ve bu çalışmada kullanılması uygun görülmüştür. Karşılıklı fayda kavramını ölçmek için kullanılacak olan ölçek Bakay, Huang ve Huang (2014)’ dan uyarlanmıştır. Grup karar çıktıları olarak incelenecek olan grup kararına bağlılık ve benimseme kavramı için ankete bazı soru ve ifadeler eklenerek ölçülmesi planlanmıştır. Anketler, uyarlanan ölçeklerin Türkçe’ye çevrilmesi ile uygulanmıştır.

Aşağıdaki Tablo 1’de kullanılan ölçekler ilgili literatür ile verilmiştir. Ölçeklerden süreç etkinliği için kullanılan ölçek, oluşturu (formative); diğer ölçekler ise yansıtıcı (reflective) özellikte inşa edilmiştir. Grup karar mekanizmalarında yer edinen ve önemsenen bir unsur olarak karşılıklı fayda kavramı için ölçek geliştirme yapılarak psikometrik özellikleri gösterilmiştir. Ölçek geliştirme metodları uygulanarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi, hesaplanan yüklenme değerleri, gösterge ağırlıkları, örtük değişkenin doğası (yansıtıcı veya oluşturu) nazara alınarak yapılan birleşim ve ayırım geçerlilik katsayıları, güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 1. Örtük Değişken Ölçekleri, Özellikleri ve Literatür**e. Ölçüm Modeli****i. Gösterge-Örtük Değişken Yüklenmeleri**

Bu araştırma çalışmasında belirtilen yapıların ölçümü için yansıtıcı ve oluşturuçu ölçekler kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları göz önüne alınarak ölçeklerdeki her bir ifade ve soruların ilgili örtük değişkene yüklenme katsayıları değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda yüklenme değerleri çok düşük olan (ör: <0.40) göstergeler analizden çıkarılmıştır. Bu kapsamda, Bireysel Katılım, Karar Kalitesi, Karşılıklı Fayda, Negatif Duygusal Tecrübe ölçeklerinden birer tane gösterge atılmıştır. Ek-1’de görüldüğü üzere kalan göstergelerin yüklenme ve çapraz yüklenme değerleri kabul edilebilir seviyededir (Hair, Black, Babin & Anderson, 2009). Ek-1’de yüklenme değerleri yapı matrisinden, çapraz yüklenme değerleri ise motif matrisinden elde edilmiştir (Kock, 2013). Dolayısıyla, bütün katsayılar +1 ve -1 değerleri arasındadır.

ii. Örtük Değişken Katsayıları

Aşağıdaki Tablo 2’de görüldüğü üzere, örtük değişkenlerin güvenilirlik, VIF (*Varyans Enflasyon Faktörleri*) katsayıları verilmiştir. Güvenilirlik için verilen Bileşik (*Composité*) güvenilirlik katsayısı ve Cronbach alfa değerlerine bakıldığında, her bir örtük değişken için 0.8’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeklerin yeterli ve ölçümlerin isabetli olduğu ve ilgili fenomeni ölçmekte başarılı olduğu verilen katsayılarla bakılarak anlaşılmaktadır (Hair vd., 1992; Nunnally & Bernstein, 1994). VIF değerlerinin ise genel olarak kabul edilmiş 5 sınırının altındadır. Dolayısıyla modellerde kollinearite probleminin olmadığı rahatlıkla söylenebilir (Hair et al., 2009; Kock, 2013).

Tablo 2. Örtük Değişken Katsayıları

Örtük değişkenlerin ayırıştırıcı (*discriminant*) geçerlilikleri Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) katsayıları ile gösterilebilir (Chin, Marcolin, ve Newsted, 2003; Fornell ve Larcker, 1981). Ayırıştırıcı geçerliliğin kanıtlanması için örtük değişken korelasyonlarının ortalama açıklanan varyans katsayılarının karekökü ile karşılaştırılması gerekmektedir. Ayırıştırıcı geçerliliğin olması şu açıdan önemlidir: Anketi cevaplayanların, göstergelerde ifade edilen ve istenen manaları anladığını ve göstergeler ile alakalı örtük değişkenleri zihninde düşünerek cevapladığını gösterir. Sayısal bir ölçü olarak AVE katsayılarının karekökleri eğer örtük değişken korelasyonlarından büyük ise şayet, ayırıştırıcı geçerlilik söz konusudur. Tablo 3’de çapraz eksen üzerindeki rakamlar AVE karekök katsayılarını göstermekte ve diğerleri de korelasyon katsayılarıdır. Bu araştırmanın örtük değişkenleri düşünüldüğünde tabloda görüldüğü üzere bütün değişkenler bahsi geçen kriteri sağladığı görülmektedir.

Tablo 3. Örtük Değişken Korelasyonları ve AVE katsayılarının karekökü**4. BULGULAR**

Bu araştırma kapsamında yapılan veri analizinde bir takım önemli bilgilere erişilmiştir. Kullanılan PLS tabanlı YEM ile örtük değişkenlerin direk etkileri ile etkileşim terimlerin bir kısmı anlamlı bir şekilde tahmin edilmiştir. Üç farklı bağımlı değişken için süreç modelleri test edilmiştir. Tablo 5’de *Karar Kalitesi*, Tablo 6’da *Karara Bağlılık*, Tablo 7’de ise *Süreç Etkinliği* bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Her tabloda ilgili modellerin

R-kare katsayıları ve gözlem sayıları verilmiştir. Her bir bağımlı değişken için birinci modelde karar süreçlerinin direkt etkileri ölçülmüştür. İkinci modelde karar süreçlerinin Karşılıklı Fayda ile olan etkileşim terimleri incelenmiştir. Üçüncü modelde ise karar süreçlerinin kendi aralarındaki etkileşim terimlerinin katsayı tahminleri yapılmıştır. Örneklemdeki gözlemler dikkate alındığında çalışanlar ve akademisyenler açısından çıktılar için belirli katkılarının olup olmadığı önem arz etmiştir. Dolayısıyla modellere eklenen kukla değişkenler aracılığıyla bu etkiler tahmin edilmiştir.

a. Karar Kalitesi Sonuçları

Tablo 5. Model Katsayıları Tahminleri

Tablo 5'te verilen R-kare katsayıları, modellerde Karar Kalitesi bağımlı değişkeni için açıklanan varyansın %18 ila %24 arasında olduğu görülmektedir. Modellerdeki beta katsayı tahminlerine bakıldığında Model 1, 2 ve 3'de Bireysel Katılım sürecinin Karar Kalitesini pozitif ve anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Bireysel Katılım sürecinin beta katsayıları Model 1, 2 ve 3'te sırasıyla, $\beta=0,46$ $\beta=0,40$ ve $\beta=0,37$ olarak tahmin edilmiştir. Bu katsayıların anlamlılık seviyesi ise gayet güçlüdür (%1'in altında). Bu bulguların H1'i desteklediğini görmekteyiz. Negatif Sosyo-duygusal Tecrübe sürecine bakıldığında sadece Model 2 'de beklenen yönde ($\beta= -0,12$) ancak marjinal olarak anlamlı (%10 seviyesi) olduğu görülmüştür. H2 için kısmen ampirik destek söz konusudur. Enformasyon Liderliği süreci ise modellerde Karar Kalitesine pozitif ya da negatif etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H3'ü destekleyecek bulgular elimizde yoktur. Karşılıklı Fayda faktörü ile süreçlerin etkileşimi incelendiğinde herhangi anlamlı bir etkileşim terimi tahmin edilmemiştir. Benzer şekilde süreçlerin kendi aralarındaki etkileşim terimleri de anlamlı sonuçlar doğurmamıştır. H4 için benzer şekilde destekleyici ampirik bulgu elde edilmemiştir. Sadece Bireysel Katılım ve Enformasyon Baskınlığı süreçlerinin etkileşim terimi Karar Kalitesini marjinal olarak (%10 seviyesi) güçlendirdiği ($\beta=0,19$) söylenebilir. Çalışanları kapsayan kukla değişkenin Model 1 ve 2'de marjinal olarak anlamlı fakat negatif bir etkisi söz konusudur. Karar Kalitesi algısının öğrencilere kıyasen çalışanlarda daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Akademisyenler için düzenlenen kukla değişkende herhangi bir anlamlı sonuç bulunmamıştır.

b. Karara Bağlılık Sonuçları

Tablo 6. Model Katsayıları Tahminleri

Tablo 6'daki R-kare katsayıları Karara Bağlılık bağımlı değişkeninde açıklanan varyansları göstermektedir (%14 ila %23 arasında). Beta katsayı tahminlerine bakıldığında benzer şekilde Model 1, 2 ve 3'de Bireysel Katılım sürecinin Karara Bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Bireysel Katılım sürecinin beta katsayıları Model 1, 2 ve 3'te sırasıyla, $\beta=0,27$ $\beta=0,19$ ve $\beta=0,17$ olarak tahmin edilmiştir. Bu katsayıların anlamlılık seviyesi Model 1 ve 3'te %1 iken Model 2'de %5'dir. Dolayısıyla H1 için güçlü ampirik bulgular elde edilmiştir. Negatif Sosyo-duygusal Tecrübe sürecine bakıldığında Model 2'de $\beta= -0,14$ (%5 seviyesi) olarak tahmin edilmiştir. Model 3'te $\beta= -0,12$ olarak bulunan katsayının marjinal olarak anlamlı (%10 seviyesi) olduğu görülmüştür. Bu ampirik bulgular H2'yi kısmen desteklemektedir. Enformasyon Liderliği sürecinin ise modellerde Karara Bağlılığa pozitif ya da negatif etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H3 için herhangi bir destek bulunamamıştır. Karşılıklı Fayda faktörü ile süreçlerin etkileşimi incelendiğinde bir etkileşim terimi hariç anlamlı tahminler elde edilmemiştir. Karşılıklı Fayda ile Enformasyon Baskınlığı sürecinin etkileşim terimi pozitif

ve marjinal olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,22$; %10 anlamlılık seviyesi). Marjinal anlamlılık göz ardı edildiğinde H4 için güçlü ampirik kanıtlar söz konusu değildir. Diğer taraftan, süreçlerin kendi aralarındaki etkileşim terimleri de anlamlı sonuçlar bulunmamıştır. Karara Bağlılık bağımlı değişkeni için, çalışanları ve akademisyenleri yakalayan kukla değişkenlerin herhangi bir etkisi söz konusu olmamıştır.

c. Süreç Etkinliği Sonuçları

Tablo 7. Model Katsayıları Tahminleri

Tablo 7'deki R-kare katsayıları Süreç Etkinliği bağımlı değişkeninde açıklanan varyansları göstermektedir (%24 ila %31 arasında). Beta katsayı tahminlerine bakıldığında benzer şekilde Model 1, 2 ve 3'te Bireysel Katılım sürecinin Süreç Etkinliğini pozitif ve anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Bireysel Katılım sürecinin beta katsayıları Model 1, 2 ve 3'te sırasıyla, $\beta=0,27$ $\beta=0,21$ ve $\beta=0,22$ olarak tahmin edilmiştir. Bu katsayıların anlamlılık seviyesi üçünde de %1'in altındadır. Dolayısıyla H1 için güçlü ampirik destek elde edilmiştir. Negatif Sosyo-duygusal Tecrübe sürecine bakıldığında sadece Model 3'de beta katsayısı ($\beta= -0,19$) olarak tahmin edilmiştir. Anlamlılık seviyesi ise marjinal seviyededir (%10 seviyesi). Marjinal anlamlılık göz ardı edildiğinde H2 için herhangi bir ampirik destek söz konusu değildir. Enformasyon Liderliği sürecine bakıldığında diğer önceki sonuçların aksine; Model 1, 2 ve 3'te sırasıyla $\beta= -0,28$ $\beta= -0,29$ ve $\beta= -0,31$ olarak ve yüksek seviyede anlamlı (%1'in altında) tahminleri elde edilmiştir. Dolayısıyla Enformasyon Baskınlığı sürecinin, süreç çıktılarından sadece Süreç Etkinliği üzerinde negatif etkisinin olduğu gösterilmiştir. Ancak bu etki hipotezlenen yönde olmadığı için H3 reddedilmiş olmaktadır.

Karşılıklı Fayda faktörü ile süreçlerin etkileşimi ve süreçlerin kendi aralarındaki etkileşim terimleri incelendiğinde anlamlı sonuçlar olmadığı görülmüştür. Böylece H4 için ampirik bir bulgu elde edilmemiştir. Süreç Etkinliği bağımlı değişkeni için, çalışanları ve akademisyenleri yakalayan kukla değişkenlerin herhangi bir etkisi söz konusu olmamıştır.

d. Doğrusal Olmayan Analiz Sonuçları

Yapılan doğrusal olmayan analizler sonucunda Bireysel Katılım ile Karar Kalitesi arasındaki ilişkinin U-şeklinde bir eğriyle görselleştirilebileceği söylenebilir. Karar Kalitesini ile Bireysel Katılım arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiyi gösteren beta tahminleri Tablo 5'teki Model 3 sonuçlarında sunulmuştu. Figür 1'e bakıldığında bu pozitif ilişkinin doğası hakkında daha ayrıntılı bilgi edinilebilir. Standardize edilmiş skorların kullanıldığı grafikte, bütün olarak düşünüldüğünde Bireysel Katılımın pozitif katkısı olduğu gibi belirli bir seviyeye kadar ise negatif etkisi görülmektedir. Dolayısıyla belirli bir seviyeye kadar Karar Kalitesine katkı sunmayıp, ancak bu seviyenin ötesinde süreç çıktısına katkı sağlamaktadır.

Figür 1. Bireysel Katılım ile Karar Kalitesi Arasındaki İlişki

Karşılıklı Faydanın bir ortam faktörü olarak süreçler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi etkileyebileceği söylenmişti. Tablo 5'de Model 3 sonuçlarında sunulduğu gibi Karşılıklı Fayda ile Enformasyon Baskınlığı süreci arasında bir etkileşim teriminin anlamlı olduğu görülmektedir. Figür 2'de gösterildiği gibi Karşılıklı Faydanın yüksek olduğu durumlarda süreç-çıktı ilişkisinin doğası değişmekte ve bu ilişki daha çok negatif bir etkiye dönüşmektedir. Bir diğer ifade ile, grup üyeleri arasındaki Karşılıklı Faydanın yüksek olduğu durumlarda bir ya birkaç kişinin grup kararı süresince baskın olması ve bilgiye hakim olması Karar Kalitesini düşürmektedir. Diğer taraftan, Karşılıklı Faydanın düşük

olduğu durumlarda, Enformasyon Baskınlığı belirli bir düzeye kadar Karar Kalitesini arttırabilmektedir.

Figür 2. Enformasyon Baskınlığı ile Karar Kalitesi Arasındaki İlişki ve Moderasyon Etkisi

Tablo 6’da Model 3 için verilen sonuçlara göz atıldığında Karara Bağlılığı düşüren bir süreç olarak Negatif Sosyo-duygusal Tecrübe karşımıza çıkmaktadır. Ancak tahmin edilen negatif ilişkiyi daha odaklı halde görsel bir sunumu Figür 3’te verilmiştir. Grafikte kullanılan standardize skorlar ile iki kavram arasındaki ilişkinin bir U-eğrisi olduğu görülmektedir. Negatif Tecrübenin belirli yüksek bir seviyesine kadar Karara Bağlılığı düşürdüğü böylece gözlemlenebilmektedir.

Figür 3. Negatif Tecrübe ile Karara Bağlılık Arasındaki İlişki

Figür 4. Enformasyon Baskınlığı ile Süreç Etkinliği Arasındaki İlişki

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada farklı karar süreçlerinin bazıları itibarı ile süreç çıktılarına katkısının olduğu ve bazıları itibarı ile handikaplarının olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında ele alınan süreçlerinin grup karar verme mekanizmalarında farklı oranlarda katkı sağladığı söylenebilir. Böylece hem mevcut araştırmaların bulgularını ilerleterek hem de metodolojik yenilikler sunarak araştırmanın özgün bir katkı sağladığı söylenebilir. Bu kapsamda, farklı süreçlerin çıktılara etkilerinin karşılaştırılması da kuramsal çerçeveye; yöneticilere ve pratiğe uygulanabilir bilgi kaynağı sağlayacağı düşünülmüştür.

Günümüzde birçok kararın grup kararı olarak verildiği göz önüne alındığında, grup kararları ile varılan sonuçların bazı faktörlere bağlı olduğu görülmektedir. Süreçlerin iyi yönetilmesine, bilgi paylaşımına, bilginin sistematik olarak işlenmesine, aşırı enformasyon yüklemesine, zaman ve yorgunluk gibi dış amillere, farklı düşüncelerde ve değişik arka planda olan grup üyelerinin bulunmasına, sosyal veya duygusal negatif davranışların bulunmasına (negatif katkı), baskın bir oranda bilgi liderinin grupta bulunmasına vb. faktörlere bağlı olduğu görülmektedir. Bu çerçevede üç farklı karar süreci bir araya getirilen modelde ortaya çıkan önemli bulgulara erişilmiştir. Örneğin, görgül incelemelere binaen yapılan tartışmalarda bilginin mahiyetinden ziyade paylaşımının önem arz ettiği belirlenmiştir. Dolayısıyla bilginin paylaşımını arttırabilecek bireysel katılımın bir noktaya kadar karar kalitesini güçlendirmesi beklenmektedir.

a. Araştırmanın Pratiğe Yönelik Katkısı

Hastalara yazılan reçetelerin, tedavi kararlarının, hastane acil servislerinde dahi bir medikal grubun ortak kararı ile verildiği günümüzde, politik kararlardan, iş planlarına ve araştırma projelerine kadar ekip halinde çalışmalar söz konusudur. Değişik uzmanlık alanları olan insanların heterojen bir yapı oluşturarak varacakları kararlar ve grup çıktılarının verimli ve etkin olması varsayımı örtülü varsayımlardandır. Grup çalışmalarının hedefleri ve görevleri belirlenirken her bir birey/grup üyesi için potansiyel faydalar, şahsi kariyer veya mesleki hayatı için kazanım sağlayacak şekilde düzenlenmesi yani karşılıklı fayda sağlanması gerektiği görülecektir. Dolayısıyla grup karar süreci bireylerin tecrübe, teknik bilgi, network, kariyer gelişimi vs. gibi maddi ya da sosyal (psikolojik/örgütsel bağlılık vs.) getirileri olacak şekilde tasarlanmalı ve bu bir yönetim politikası olarak düşünülmelidir. Her bir karar sürecinin karar kalitesine katkısının da karşılaştırılması karar süreçlerinin anlaşılması kapsamında önem arz etmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin grup görevlendirmelerinde dikkat edecekleri bir başka husus da, belirli bazı grup karar verme süreçlerini öne çıkararak ve teşvik ederek, grubun nihai

kararı verirken daha etkili ve etkin çalışmasını dolayısıyla kaynakları iktisatlı kullanılmasını ve yüksek kalitede kararlar elde edilmesinin önünün açılmasını sağlamaktır.

Grup çalışmalarının etkin olamayışı ve kaynakları verimsiz kullanımına sebebiyet vermesi durumunda kaybolan ekonomik değerler bulunmaktadır. Zaman, kapasite, varlıklar, para gibi unsurların örgütlerde özellikle ekip çalışmalarında isabetli bir şekilde kullanılması önem arz etmekte ve dolayısıyla katma değer potansiyeli kaybedilmemelidir. Bu araştırmada elde edilecek bulguların bu noktada devreye girerek örgütler bağlamında ekonomik kayıpların azaltılması, karar süreçlerin değerlendirilmesi ve yönetilmesinde çok kritik ve yaygın bilgi edinim ve kazanımlarının ortaya çıkması düşünülmektedir.

b. Araştırmanın Teorik Katkısı

Bu çalışma, Deutsch'un Karşılıklı Sosyal Bağımlılık teorisi çerçevesinde kuramsal bir gelişim sunmaktadır. Grup karar süreçlerinin değerlendirilmesi ve özellikle eş zamanlı olarak farklı süreçlerin karar çıktılarına olan etkilerinin incelenmesi bu çerçevede yapılan ilk özgün ve kapsamlı araştırmadır. Farklı süreçlerin ortak sonuçları olarak incelenen karar kalitesi, karara bağlılık ve süreç etkinliğinin birbirinden bağımsız olarak ve anlamlı bir şekilde süreçler tarafından belirlendiği gösterilmiştir. Bu araştırmada ise karar çıktılarından grup üyelerinin kararı benimsemeleri ve dolayısıyla karar sonrasında gelişebilecek olayların irdelenmesinde daha yapıcı yaklaşımlar sergileyebilecektir. Bu önemli nokta dolayısıyla, modelimizde karar kalitesinin yanında grup karar çıktılarından kararı benimseme kavramı da ampirik olarak incelenip gösterilmiştir.

Karşılıklı Sosyal Bağımlılık kuramının, özel bir sosyal yapıda olan ülkemizde incelenmesi ve geliştirilen modelin analizi önemsenmektedir. Çünkü en güncel taramalarımıza göre Karşılıklı Sosyal Bağımlılık kuramının böyle bir evrende incelenmesi çok sınırlı olmuş (ör.: Büyükgözü vd., 2000) ve yapılan çalışmaların yüzeysel inceleme yaptığı ve çok özenli olmadığı görülmüştür. Böyle bir araştırma ile farklı örneklemeler kullanarak belirli bir sosyal dokudan veri toplanması literatür açısından ve Türkiye çerceveli araştırmalar kapsamında önemli bir katkı sunmaktadır.

Doğrusal olmayan ilişkilerin tespiti araştırmanın başka bir özgün yönüdür. Örneğin, bireysel katılımda her bir grup üyesinin yüksek seviyede grup tartışmasında bulunması ile mütalaanın uzaması dolayısıyla süreçlerin verimli işlememesi söz konusu olabilir. Aynı şekilde çok az katılım ile bilgi toplanmasının kısıtlanması durumunda karar hızlı alınabilse de kalitesinin özgünlüğü ve yüksekliği sorgulanabilmektedir. Dolayısıyla bu durumda optimal bir katılım seviyesi olduğu ve bu seviyenin öncesinde ve sonrasında karar kalitesinde düşüşler olabileceği de düşünülebilir. Bu bağlamda, her bir karar sürecinin etkilerinin doğrusal yapıda olmayabileceği ve buna uygun istatistiksel analizler gerekeceği düşünülmüştür. Ancak, hem modellemede hem de kullanılacak olan her teknik için doğrusal olmayan ilişkilerin tespitinde yazılımsal kısıtlamalar söz konusu olabilmektedir. Bu gibi problemleri aşmak için regresyon tekniklerinde yapılan bir kısım transformasyonlar (ör: açıklayıcı değişkenin karesini denkleme olarak doğrusal olmayan ilişkiyi yakalamak) ve PLS tabanında değişik algoritmalar kullanılması düşünülmektedir (Kock, 2013). Mevcut algoritmaların değişkenler arası ilişkilerde bulunabilecek olan bir U-eğrisi veya ters-U eğrisi yakalama güçleri vardır. Buradaki U-eğrisinden maksat esasta doğrusal olmayan ve logaritmik, üssel (exponential), azalan üssel, azalan hiperbolik veya ikinci dereceden (quadratic) eğrilerini ilişki bağlamında tanımlamaya çalışmaktadır. Warp3 algoritması ise S-eğrisi olarak tanımlanabilecek dönensel (cyclicity) doğasında olan eğrilerdir. Bu güçlü algoritmaların kullanılmasıyla daha etkin bulgulara ulaşılacak ve incelenen davranışsal fenomenlerin daha uygun olarak açıklanması sağlanacaktır.

KAYNAKLAR

- Bakay, A., Huang, J. & Huang, Y. (2014), "Group Decision Making Processes And Group Decision Quality: Moderation Of Mutual Interest" *International Journal of Management and Decision Making*, 13(4), pp. 335-355.
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C. & LaGanke, J. S., (2002), "Computer-Mediated Communication And Group Decision Making: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87, 1, pp. 156-179.
- Bonner, B. L., Baumann M. R., & Dalal, R. S., (2002), "The Effects Of Member Expertise On The Group-Decision Making And Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, pp.719-736.
- Bourgeois, L. J., (1980), "Performance and consensus", *Strategic Management Journal*, 1, pp. 227-248.
- Büyükgebiz, O.; Tarhan, U.; Uluçınar, A., T., (2000), *Ulusal Travma Dergisi*, 6, 3, pp. 207-211.
- Coombs, C.H., (1987), "The Structure Of Conflict", *American Psychologist*, 42, pp. 355-363.
- Chin, W. W., (1998), "Commentary: Issues And Opinion On Structural Equation Modeling", *MIS Quarterly*, 22, 1, vii-xvi,
- Chin, W.W., (2003), Marcolin, B.L., and Newsted, P.R., "A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach For Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study And An Electronic-Mail Emotion/Adoption Study", *Information Systems Research*, 14, 2, pp. 189-218.
- Deutsch, M., (1949), "A Theory Of Cooperation And Competition", *Human Relations*, 2, pp. 129-152.
- Deutsch, M., (1962) "Cooperation And Trust: Some Theoretical Notes", In M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 10, pp. 275-319), Lincoln: University of Nebraska Press.
- Franz, T. M. & Larson, J. R., (2002), " The Impact Of Experts On Information Sharing During Group Discussion, *Small Group Research*", 33, 4, pp. 383-411.
- Fornell, C. & Larcker, D. F., (1981), "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18, 1, pp. 39-50.
- Green, S., G. & Taber, T., D., (1980), "The Effects Of Three Social Decision Schemes On Decision Group Process", *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, pp. 97-106.
- Gruenfeld, D., H.; Mannix, E., A.; Williams, K. Y. & Neale, M., A., (1996) "Group Composition And Decision Making: How Member Familiarity And Information Distribution Affect Process And Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1, pp. 1-15.
- Henningesen, D., Henningesen, M., Lynn. M., (2007), "Examining the Effect of Marginal Members in Information Sharing Groups", *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, p. 8.
- House, R. J., (1996), "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and A Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, 7, 3, pp. 323-352.
- Janssen, O., Van De Vliert, E. & Veenstra, C., (1999), "How Task And Personal Conflict Shape The Rile Of Positive Interdependence In Management Teams", *Journal of Management*, 25, 2, pp. 117-141.

- Johnson, D., W. & Johnson, R. T., (2005), "New Developments in Social Interdependence Theory", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131, 4, pp. 285-358.
- Kamis, A., A. & Davern, M., J., (2005), "An Exploratory Model Of Decision Quality And Its Antecedents For Category Novices Using Multiple-Stage Shopping Engines", *e-Service Journal*, 4, 1, pp. 3-27.
- Kameda, T., (1991), "Procedural Influence In Small-Group Decision Making: Deliberation Style And Assigned Decision Rule", *Journal of Personal Soc. Psychology*, 61(2), pp. 245-256.
- Keren, G. and de Bruin, W. B., (2005), On the Assessment of Decision Quality: Considerations Regarding Utility, Conflict and Accountability, in *Thinking: Psychological Perspectives on Reasoning, Judgment and Decision Making* (eds D. Hardman and L. Macchi), John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK,
- Kock, N., (2010), "Using WarpPLS in e-Collaboration Studies: An Overview Of Five Main Analysis Steps", *International Journal of e-Collaboration*, 6, 4, pp. 1-11.
- Kock, N., (2012), *WarpPLS 3.0 User Manual*, Laredo, Texas: ScriptWarp Systems.
- Lerner, J.S.& Tetlock, P.E., (1999), " Accounting For The Effects Of Accountability", *Psychological Review*, 125, pp. 255-275.
- Milch, K. F., Weber, E., U., Appelt, K., C., Handgraaf, M., J., J. & Krantz, D., H., (2009), "From Individual Preference Construction To Group Decisions: Framing Effects And Group Processes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, pp. 242-255.
- Moon, H., Conlon, D., E., Humphrey, S., E., Quigley, N., Devers, C., E. & Nowakowski, J., M., (2003), "Group Decision Process And Incrementalism In Organizational Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 1-2, pp. 67-79.
- Nunnally, J. C., and Bernstein, I. H., (1994), *Psychometric Theory*, NY: McGraw-Hill, New York.
- Ozimec, A., Natter, M., & Reutterer, T., (2010), "Geographical Information Systems-Based Marketing Decisions: Effects of Alternative Visualizations On Decision Quality", *Journal of Marketing*, 74, 6, pp. 94-110.
- Sargis, E., G. & Larson, J., R., (2002), " Informational Centrality and Member Participation During Group Decision Making, Group Processes and Intergroup Relations", 5, 4, pp. 333-347.
- Scholten, L., Knippenberg, D., Nijstad, B., A., De Dreu, C., K., W. (2007), "Motivated Information Processing And Group Decision-Making: Effects Of Process Accountability On Information Processing And Decision Quality", *Journal of Experimental Social Psychology*, 43.
- Sikes, B.; Gulbro, R. D., & Shonesy, L., (2010), "Conflict in Work Teams: Problems and Solutions", *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications & Conflict (AOCCC)*, Apr,5, 1, pp. 15-19.
- Wold, H., (1985), 'Partial Least Squares', in Kotz, S. and Johnson, N.L. (Eds), *Encyclopedia of Statistical Sciences*, Vol. 6, Wiley, New York, NY, pp. 581-91.
- Yiu, D. W., Lu, Y., Bruton, G. D. & Hoskisson, R. E., (2007), " Business Groups: An Integrated Model To Focus Future Research", *Journal of Management Studies*, 44, 8, pp. 1551-1579.

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ YAŞAM KALİTESİ VE ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK

Doç. Dr. Orhan Adıgüzel
Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF
orhanadiguzel@gmail.com

Öğr. Gör. Adeviye Erdoğan
Süleyman Demirel Üniversitesi Uzaktan Eğitim MYO
adeviyester@gmail.com

Arş. Gör. H. Zeynep Batur
Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF
hzeynepbatur@gmail.com

Y. L. Öğrencisi Dilek Oğlakkaya
Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF
ezelimdilek@gmail.com

Y. L. Öğrencisi Begüm Yalçın
Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF
begumyalcin@windowslive.com

ÖZET

Bu araştırma, çalışanların iş yaşam kaliteleri ile örgütsel çekicilikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu çerçevede Adana Asker Hastanesi'nde çalışan 100 kişi araştırma kapsamına alınmıştır. Çalışanlara kişisel bilgi formu ile birlikte iş yaşam kalitesi ve örgütsel çekicilik ölçeği uygulanmıştır. İş yaşam kalitesi Walker ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ile ilgili güvenilirlik ve geçerlilik analizi Aba (2009) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi tekrar yapılmış ve İş Yaşam Kalitesi ölçeğinin genel güvenilirliği $\alpha=0,902$ olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Örgütü ne kadar çekici bulduklarını belirlemeye yönelik ise Turban ve Keon (1993) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada örgütsel çekicilik ölçeğinin genel güvenilirliği 0,845 olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel çekicilik kriteri ile iş yaşam kalitesi kriteri arasında doğrudan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalıştığı iş yerinde ya da içerisinde bulunduğu sağlık sektöründe mutlu olan bireylerin örgütsel anlamda bağlı oldukları kurumu daha fazla çekici buldukları, böylelikle de kurumlarına olan bağlılığın arttığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çekicilik, iş yaşam kalitesi, örgütsel bağlılık

1. Giriş

Örgütsel çekicilik, kişinin örgüte karşı geliştirdiği, örgütte çalışmak isteyebileceği ya da işten ayrılmayı tercih etmeyeceği kadar etkili olan pozitif yönlü genel tutumlar ya da izlenimlerdir. Kişinin, işyeri seçimine karar verme sürecinde örgütsel çekicilik çok önemli bir rol oynar. Başka bir deyişle kişinin örgüte karşı duyduğu ilgi ve beğeni derecesi örgütsel çekicilik olarak tanımlanabilir (Arbak & Yeşilada, 2003; Yıldız, 2013; Lievens & Highhouse, 2003). Bireyler gerçek anlamda çekici buldukları firmalara öncelikli olarak başvurmayı düşünürler (Turban & Keon, 1993).

Örgütsel çekicilik konusuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, iş ve işletmeye ait özelliklerle birlikte, işletmeyi tercih edenlerin ve işe başvuru yapan adayların zihinsel süreçleri ve algılamaları ile ilgili araştırmalarında var olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların ortaya çıkış noktasına bakıldığında iş görenlerin işyeri ve işveren seçimi

yaparlarken tıpkı çeşitli markalar arasından kendilerine en uygun olanını tercih ettikleri gibi bu konuda da aynı şekilde karar mekanizmalarını devreye soktukları görülmüştür. Bununla ilgili ilk çalışmalardan bir tanesi Lievens ve Highhouse (2003) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, bireylerin örgütlerin fiziksel ve sembolik özelliklerine göre değerlendirdikleri ve bu değerlendirmelerinin de örgütsel çekicilik algılarını etkilediği ortaya konulmuştur. Konuyla ilgili Lievens ve arkadaşları (2005; 2007) ve Slaughter vd. (2004) yaptıkları çalışmalarda; bireylerin işletmenin kişiliği ile ilgili çıkarımlar yaptıklarını ve bu çıkarımların sembolik özelliklerden ortaya çıktığı ve bu özelliklerle örgütün çekiciliği ile arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

İş yaşam kalitesi ise yapılan çalışmalarda çeşitli şekillerde ortaya konulmuştur. Nanjundeswaraswamy ve Swamy (2013)'e göre iş yaşam kalitesi; çalışanların yükselme imkânları, iş güvenliği, ödül sistemi gibi konularla desteklenen olumlu iş çevresidir. Kılıç ve Keklik (2012)'ye göre çalışma koşullarının değerlendirilmesi, çalışanın memnuniyeti ve memnuniyetsizlikleri, verimlilik, iş yerindeki sosyal çevre, yönetim şekli, iş yaşamının ve iş dışı yaşamın birbiriyle ilişkisi; kısaca iş çevresinin tamamındaki güçlü ve güçsüz yönleri içine alan bir kavramdır.

Yapılan araştırmalardan yola çıkarak örgütsel çekicilik ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Alan yazında örgütsel çekicilik ve iş yaşam kalitesi ile ilgili yapılan çalışmalar bulunmasına rağmen örgütsel çekicilik ve iş yaşam kalitesi ilişkisini birlikte değerlendiren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bu çalışmanın önemli bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir. Bu noktada araştırma sorusu “çalışanların iş yaşam kaliteleri ile örgütsel çekicilik arasında ilişki var mıdır?” olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmada sağlık sektörü baz alınmaktadır. Sağlık sektöründe en önemli şey insan hayatı olduğu için sağlık çalışanlarının diğer çalışanlara göre çok daha dikkatli çalışması ve buna bağlı olarak da iş yaşam kalitelerinin yüksek olması daha da önem kazanmaktadır.

1.1. Örgütsel Çekicilik

Örgütler her zaman kendilerine uygun elemanları çekmek, seçmek ve geliştirmek konusuyla yakından ilgilenmiştir (Arbak ve Yeşilada, 2003:23; Yahyagil, 2005:137). Bir tanıma göre bireyin değerler, amaçlar, kişilik ve tutum gibi temel özellikleri ile örgütün kültür, iklim, değerler, amaçlar ve normlar gibi özellikleri arasındaki benzerlik olarak ifade edilmektedir (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013:301).

Çalışanların işletme ve iş ortamına ilişkin olumlu iş tutum ve davranışları, müşterilere daha kaliteli hizmet vermelerini ve işletmelerinden kıvançla bahsetmelerini sağlayabilecektir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların müşteriler ile kurdukları iletişimin niteliğinden dolayı çalışanlar, işletmenin kurumsal itibarın inşasında önemli bir rol oynamaktadırlar (Çekmecelioglu ve Dinçel, 2014:80). İşveren markası kavramı mevcut ve potansiyel çalışanların zihninde “Çalışılabilecek en iyi yer” algısı yaratmayı hedeflemektedir (Terlemez ve Baş, 2012).

Örgütsel çekicilik işin ve çalışılan örgüt ortamının değişik özelliklerinin, işgörenin örgütte çalışmaya devam etme ya da örgütten ayrılma isteği üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir (Örs, Acuner, Tabak ve Esatoğlu).

Potansiyel adayların işe başvurma niyetleri oldukça farklı faktörden etkilenmektedir ancak en çok kabul gören faktör, adayın işletmeyi çekici bir işyeri olarak değerlendirmesi yani örgütsel çekiliğin sağlanmasıdır. Çünkü bireyler sadece çekici olarak algıladıkları işletmelerdeki işlere başvurmayı düşünmektedirler (Akçay, 2014:176; Wood ve Payne, 1998: 1-2).

Türkiye’de gerçekleştirilen bir çalışmada cinsiyet, meslek, unvan, eğitim durumu ve işletme türünün örgütsel çekicilik kaynakları ile ilgili algılar üzerinde etkili olduğu; işyerinin bulunduğu coğrafi bölgenin ise en güçlü çekicilik kaynağı olduğu tespit edilmiştir (Akçay, Timur ve Ulukan, 2013:321).

Fiziki iş çevresinin işyeri çekiciliği üzerine etkilerini inceleyen çeşitli çalışmalarda; mevcut ve potansiyel çalışanların kendilerine sunulan bir işi kabul etmelerinde fiziksel iş çevresinin önemli olduğu, fiziki çevrenin işletmenin bir işveren olarak işgücü pazarındaki rekabet edebilirliğini arttırdığı ve işi kabul etmede önemli rolü olduğu belirlenmiştir (Earle, 2003: 248-249).

Bunun yanında çalışanları ödüllendirme, çalışanların örgüte ilişkin adalet algılarını güçlendirme, çalışma saatleri içerisinde çalışanların üniforma giymesi, örgütün sahip olduğu kimliği çekici ve imajı pozitif hale getirme, örgütün farklı olduğuna dair inancı güçlendirme ve örgütsel güven algısını güçlendirme gibi hususlar da örgütsel çekicilik sağlama konusunda yararlı olabilmektedir (Polat ve Meydan, 2010:161).

1.2. İş Yaşam Kalitesi

Çalışma yaşamı insanların vakitlerinin büyük bir bölümünü iş yerinde geçirdikleri zaman dilimidir. Bu zamanın kaliteli ve çalışanlar tarafından pozitif bir şekilde geçirilmesi işin kalitesini de önemli ölçüde etkilemektedir. İş yaşam kalitesi denildiğinde bireyin işten elde ettiği maddi kazançlarla birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve üretim sonucu sağladığı tatmin akla gelmektedir. En genel anlamda işin insancillaştırılmasıdır. İşin insancillaştırılması, çalışanın yalnızca ekonomik değil, psikolojik, zihinsel ve sosyal gereksinimlerinin de dikkate alınarak, iş koşullarının iyileştirilmesini ifade etmektedir. Yapılan bir tanıma göre iş yaşam kalitesi; çalışanların yükselme imkânları, iş güvenliği, ödül sistemi gibi konularla desteklenen olumlu bir iş çevresidir (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2013:201; Tütüncü, 2008:179).

İş yaşam kalitesi; memnuniyet seviyesi, motivasyon, kişisel tecrübe gibi kavramları kapsamaktadır. İş yaşam kalitesi, kişilerin işletme tarafından önemli kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesini göstermektedir (Kılıç ve Keklik, 2012:148; Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002:307; Demir, 2011:455).

İş yaşam kalitesi iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Üretkenliği artırma ve çalışan motivasyonunu sağlamayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda çalışanlar arasındaki ilişki ile teknik ve ekonomik boyutlar dâhil tüm insani boyutlarıyla iş çevresini oluşturmayı hedeflemektedir (Chib, 2012:36).

İş yaşam kalitesi standartların altında olan bir örgütte çalışanların etkin ve verimli olması oldukça zordur. O halde yöneticiler, örgütte çalışan personelin moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik öncelikleri belirlemek, personelin moral ve motivasyonu ile iş yaşam kalitesini iyileştirmek durumundadır. İş yaşamının kalitesi motivasyonun sağlanmasında, işgücünün verimliliğinin artırılmasında ve nitelikli işgücünün kaybedilmemesinde önemli yere sahiptir (Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz, 2010:127).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde iş görenlerin örgüt tarafından desteklenme, iş görenlerin değerli olduklarının gösterilmesi ve çalışma şartlarında iyileştirme gibi konularda iş görenlerin örgütlerinden beklenti içinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu beklentilerin karşılanması halinde iş görenlerin hem hizmet kalitesinin artacağı hem de örgüt içinde yaşanabilecek olumsuz durumların önlenebileceği söylenebilir (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013:60).

1.3. Sağlık Sektörü Çalışanları İçin İş Yaşam Kalitesinin Önemi

Örgütler üzerinde yapılan çeşitli araştırmalar, çalışanların belli sınırlar içinde tek düze bir iş hayatının olmasının, onların psikolojik ve toplumsal davranış bozuklukları ortaya koyduğunu, yaratıcılık gücünü ciddi oranda zedelediğini, işteki verimini olumsuz yönde etkilediğini ve çevresiyle ilişkilerini bozduğunu ortaya koymuştur (Taşdan ve Erdem, 2010:93).

Diğer sektörlerde olduğu gibi, sağlık sektöründe de en temel unsur insandır. Sağlık hizmetleri insanların yaşam sürelerine, dirençlerine, enerji ve canlılıklarına etki eden bütün faaliyetleri kapsamaktadır. Sağlık sektörünün odak noktası insan hayatı olduğu için sağlık çalışanlarının, diğer sektörlerdeki çalışanlara göre daha fazla önem arz etmesi ve farklılık göstermesi doğaldır. Bu anlamda sağlık çalışanlarının, diğer sektör çalışanlarına göre daha özenli çalışması gerekmektedir. Çünkü yapılacak bir hata, telafisi olmayan sonuçlar doğurabilir. Bu denli hassas konumda yer alan sağlık çalışanlarının, daha rahat ve güvenli bir ortamda çalışabilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Bu da, öncelikli olarak iş yaşam kalitelerinin yükseltilmesi ve motivasyon düzeylerinin artırılması ile mümkün olabilmektedir (Kılıç ve Keklik, 2012:148).

2. Yöntem

Araştırmada çalışanların iş yaşam kaliteleri ile örgütsel çekicilikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bu çerçevede Adana Asker Hastanesinde çalışan 100 kişi ile araştırma yapılmıştır. Çalışanlara kişisel bilgi formu ile birlikte iş yaşam kalitesi ölçeği ve örgütsel çekicilik ölçeği uygulanmıştır. İş yaşam kalitesi Walker ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması ile ilgili güvenilirlik ve geçerlilik analizi Aba (2009) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi tekrar yapılmış ve İş Yaşam Kalitesi ölçeğinin genel güvenirliliği $\alpha=0,902$ olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Örgütlü ne kadar çekici bulduklarını belirlemeye yönelik ise Turban ve Keon (1993) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu araştırmada örgütsel çekicilik ölçeğinin genel güvenirliliği 0,845 olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmada elde edilen veriler istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlardan ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Tablo:1 Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	55	55,0
	Erkek	45	45,0
	Toplam	100	100,0
Yaş	40 Yaş Ve Altı	64	64,0
	40 Yaş üstü	36	36,0
	Toplam	100	100,0
Medeni Durum	Evli	80	80,0
	Bekar	20	20,0
	Toplam	100	100,0
Eğitim Durumu	Lise Mezunu	17	17,0
	Lisans Mezunu	64	64,0
	Lisansüstü Mezunu	19	19,0
	Toplam	100	100,0
Meslekteki Deneyim	10 Yıl Ve Altı	21	21,0
	11-15 Yıl Arası	29	29,0
	16 Yıl Ve üzeri	50	50,0
	Toplam	100	100,0
Bulunduğunuz Yerdeki Çalışma Süresi	1-5 Yıl Arası	62	62,0
	6-10 Yıl Arası	21	21,0
	10 Yıl üstü	17	17,0
	Toplam	100	100,0
Görev	Sağlık Teknisyeni	16	16,0
	Labaratuvar Teknisyeni	9	9,0
	Röntgen Teknisyeni	2	2,0
	Anestezi Teknisyeni	3	3,0
	Doktor	14	14,0
	Hemşire	40	40,0
	Hastabakıcı	9	9,0
	Diyetisyen	1	1,0
	Fizyoterapist	1	1,0
	Eczacı	1	1,0
	Psikolog	1	1,0
	Tıbbi Sekreter	3	3,0
	Toplam	100	100,0

Çalışanların 55'i (%55,0) bayan, 45'i (%45,0) erkek; 64'ü (%64,0) 40 yaş ve altı, 36'sı (%36,0) 40 yaş üstü; 80'i (%80,0) evli, 20'si (%20,0) bekar; 17'si (%17,0) lise mezunu, 64'ü (%64,0) lisans mezunu, 19'u (%19,0) lisansüstü mezunu; 21'i (%21,0) 10 yıl ve altı, 29'u (%29,0) 11-15 yıl arası, 50'si (%50,0) 16 yıl ve üzeri olarak mesleki deneyim sahibi; bulunduğu yerdeki çalışma süresine göre 62'si (%62,0) 1-5 yıl arası, 21'i (%21,0) 6-10 yıl arası, 17'si (%17,0) 10 yıl üstü; görevlere göre 16'sı (%16,0) sağlık teknisyeni, 9'u (%9,0)

labaratuvar teknisyeni, 2'si (%2,0) röntgen teknisyeni, 3'ü (%3,0) anestezi teknisyeni, 14'ü (%14,0) doktor, 40'ı (%40,0) hemşire, 9'u (%9,0) hastabakıcı, 1'i (%1,0) diyetisyen, 1'i (%1,0) fizyoterapist, 1'i (%1,0) eczacı, 1'i (%1,0) psikolog, 3'ü (%3,0) tıbbi sekreter olarak dağılmaktadır.

Tablo 2: Hastane Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesi Ve Örgütsel Çekicilik Düzeyleri

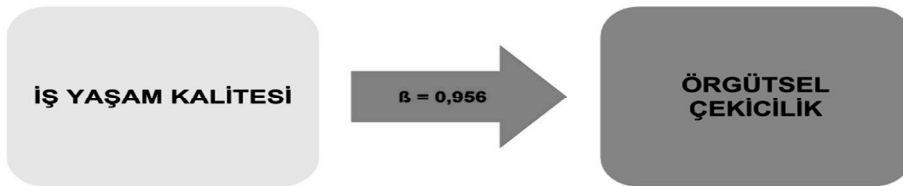
	Ortalama	Standart Sapma	Örgütsel Çekicilik	İş Yaşam Kalitesi
Örgütsel Çekicilik	3,768	0,810	1,000	
İş Yaşam Kalitesi	3,481	0,563	0,663**	1,000

Araştırmaya katılan çalışanların “örgütsel çekicilik” düzeyi yüksek ($3,768 \pm 0,810$); “iş yaşam kalitesi” düzeyi yüksek ($3,481 \pm 0,563$); olarak saptanmıştır. İş Yaşam Kalitesi ile örgütsel çekicilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,663$; $p=0,000<0,05$). Buna göre iş yaşam kalitesi arttıkça örgütsel çekicilik pozitif yönde artmaktadır.

Tablo 3: Hastane çalışanlarında İş yaşam kalitesinin Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Çekicilik	Sabit	0,442	1,150	0,253	76,982	0,000	0,434
	İş Yaşam Kalitesi	0,956	8,774	0,000			

İş yaşam kalitesi ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=76,982$; $p=0,000<0,05$). Örgütsel çekicilik düzeyinin belirleyicisi olarak iş yaşam kalitesi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,434$). Çalışanların iş yaşam kalitesi düzeyi örgütsel çekicilik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,956$).



Şekil 1: İş Yaşam Kalitesinin Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisine İlişkin Model

Hastane çalışanlarının iş yaşam kalitesi ve örgütsel çekicilik düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere analizler yapılmıştır. Hastane çalışanlarının iş yaşam kalitesi ve örgütsel çekicilik düzeylerinin medeni durum, cinsiyet, eğitim düzeyi, bulunduğu yerdeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Mesleki deneyim ve yaşa göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiş ve ilgili tablolara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4: Hastane Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Çekicilik Düzeylerinin Mesleki Deneyim Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Çekicilik	10 Yıl Ve Altı	21	3,274	0,720	6,683	0,002
	11-15 Yıl Arası	29	3,724	0,985		
	16 Yıl Ve üzeri	50	4,000	0,633		
İş Yaşam Kalitesi	10 Yıl Ve Altı	21	3,067	0,489	8,961	0,000
	11-15 Yıl Arası	29	3,506	0,553		
	16 Yıl Ve üzeri	50	3,640	0,517		

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel çekicilik puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,683$; $p=0,002<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki deneyim 11-15 yıl arası olanların örgütsel çekicilik puanları ($3,724 \pm 0,985$), mesleki deneyim 10 yıl ve altı olanların örgütsel çekicilik puanlarından ($3,274 \pm 0,720$) yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyim 16 yıl ve üzeri olanların örgütsel çekicilik puanları ($4,000 \pm 0,633$), mesleki deneyim 10 yıl ve altı olanların örgütsel çekicilik puanlarından ($3,274 \pm 0,720$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların iş yaşam kalitesi puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=8,961$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki deneyim 11-15 yıl arası olanların iş yaşam kalitesi puanları ($3,506 \pm 0,553$), mesleki deneyim 10 yıl ve altı olanların iş yaşam kalitesi puanlarından ($3,067 \pm 0,489$) yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyim 16 yıl ve üzeri olanların iş yaşam kalitesi puanları ($3,640 \pm 0,517$), mesleki deneyim 10 yıl ve altı olanların iş yaşam kalitesi puanlarından ($3,067 \pm 0,489$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 5: Hastane Çalışanlarının İş Yaşam Kalitesi Ve Örgütsel Çekicilik Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Örgütsel Çekicilik	40 Yaş Ve Altı	64	3,664	0,887	-1,718	0,062
	40 Yaş üstü	36	3,951	0,623		
İş Yaşam Kalitesi	40 Yaş Ve Altı	64	3,355	0,590	-3,100	0,003
	40 Yaş üstü	36	3,704	0,435		

Araştırmaya katılan çalışanların iş yaşam kalitesi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3,100$; $p=0,003<0,05$). 40 Yaş üstü olanların iş yaşam kalitesi puanları ($x=3,704$), 40 yaş ve altı olanların iş yaşam kalitesi puanlarından ($x=3,355$) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel çekicilik puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

SONUÇ

Sağlık sektöründe çalışan bireylerin örgütsel çekicilik ve iş yaşam kalitesi düzeylerinin araştırıldığı bu çalışmada, özellikle demografik veriler üzerinden bir kanıya varılması mümkündür. Her iş sektöründe olduğu gibi sağlık sektöründe de artık örgütsel çekicilik konusunun varlığı aşikârdır ve bununla birlikte iş yaşam kalitesinin olumlu ya da olumsuz yönde seyretmesi durumu da ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel çekicilik kriteri ile iş yaşam kalitesi kriteri arasında doğrudan bir ilişkinin tespiti ile birlikte çalıştığı iş yerinde ya da içerisinde bulunduğu sağlık sektöründe mutlu olan bireylerin örgütsel anlamda bağlı bulundukları kurumu daha fazla çekici buldukları, böylelikle de kurumlarına olan bağlılığın arttığı görülmüştür.

Nitekim maddi, insani ve sosyal anlamda tatmin olan bir çalışan, mutlak ölçülerde örgütün içerisinde de olumlu bir hava yaratmakta ve birlikte çalıştığı iş arkadaşları ile birlikte örgütsel aidiyetin de verdiği etki ile daha verimli çalışmaktadır. Bunun tam tersinde ise iş yaşam kalitesi düşük olan bir bireyden daha yüksek ölçekli verim beklemek mümkün olmamakta ve bu durum örgütsel çekiciliği, örgütsel aidiyet duygusunu ve çevreyi olumlu etkileme faktörünü ortadan kaldırmaktadır.

Birçok araştırmada olduğu gibi, sağlık sektöründe hizmet veren bireyler arasında gerçekleştirilen bu araştırmada da katılımcıların iş yaşam kalitesi ve örgütsel çekicilik düzeylerinin medeni durum, cinsiyet, eğitim düzeyi, bulunduğu yerdeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bunun temel nedeni bu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri konusunda doğrudan bağların mevcut olmaması ya da kurulamamasıdır.

Ancak mesleki deneyim, bu araştırmada fark yaratan önemli bir olgu şeklinde ortaya çıkmıştır. Buna göre mesleki tecrübe yıllar bazında değerlendirildiğinde, dönemsel olarak artan, ancak hiç bir şekilde azalmayan bir görüntü söz konusudur. Özellikle mesleki tecrübesi 11 ile 15 yıl arasında değişen sağlık çalışanları, ortalama olarak 40 yaşın altında olmaları ve daha aktif bireyler olmaları sebebi ile çalışmanın verilerini anlamlı kılmaktadırlar.

Bu yaş aralığında çalışan bireyler daha aktif bir sosyal hayata sahip olmaları, mesleki anlamda doyumsuzluk ile doymuşluk seviyesi arasında kalmış olmaları ve mesleklerini seviyor olmaları sonucunda, tüm bu faktörlerin bir arada bulunmasının da etkisi ile meslekteki yıl sayısı arttıkça doymuşluk artsa da iş yaşam kalitesi ve örgütsel çekicilik de gözle görülür ve nitelikli bir düşüş yaşanmamaktadır.

Örgütsel çekicilik iş yaşam kalitesi üzerinde doğrudan bir etki yaratamasa da iş yaşam kalitesi örgütsel çekicilik üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Örgütsel çekicilik, bireyin kuruma olan bağlılığı ve sevgisi ile ölçülmektedir; ancak birey, her ne kadar örgütüne sevgi ve saygı besliyor olsa da iş yaşamı içerisinde elde ettiği gelirin düşüklüğü, iş çevresinin kendisini rahatsız etmesi ve üzerinde bulunan iş yükü gibi belli başlı sebepler neticesinde örgütsel anlamdaki çekiciliğini, düşen iş yaşam kalitesine paralel olarak yitirebilecektir.

İş yaşam kalitesi yüksek bireyler için ise durum daha farklı olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre iş yaşam kalitesi yüksek olan, gelir düzeyi tatmin edici seviyeye erişmiş, mesleğinden zevk alma dönemini yaşayan, iş çevresi ile sorunları olmadan çalışan bir birey iş yaşam kalitesinin yüksekliğinin farkında olarak örgütsel bir bağlılık duygusuna sahip olacaktır. Bir başka deyişle örgütsel çekicilik düzeyi son derece yüksek olacaktır. Bu durumu en iyi tanımlayan ise demografik olarak mesleki tecrübe yıllarına, bir

bakıma da yaşlarına göre sıralanan bireylerin grubu olmuştur. Yukarıdaki tanımlamalara uyan, iş yaşam kaliteleri olumlu bir seyrinde olan bireyler çalışma verilerinin anlamlı kılınmasını sağlamaktadırlar.

KAYNAKÇA

- Aba, G. (2009). *İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Akçay Dünder A., Timur N. Ve Ulukan C. (2013). Kent Merkezinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araçsal ve Sembolik Özelliklerin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(1):319-340.
- Akçay Dünder A. (2014). Örgütsel Çekicilik Bağlamında Otel İşletmelerini Rakiplerinden Ayıran Özellikler, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1):175-186.
- Arbak Y. ve Yeşilada T. (2003). Örgüt Kişi Uyumu ve Örgütsel Çekicilik: Hangi Kişiler Ne Tür Örgütleri Daha Çekici Bulur?, Journal of İstanbul Kültür University, Sayı 3, ss.23-37.
- Chib S. (2012). Quality Of Work Life and Organisational Performance Parameters at Workplace, SEGI Review, 5(2):36-47.
- Çekmecelioğlu H.G. ve Dinçel G. (2014). Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma, Business and Economics Research Journal, 5(2): 79-94.
- Demir M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi, Ege Akademik Bakış Dergisi, 11(3):453-64.
- Earle H. A. (2003), "Building A Workplace Of Choice: Using The Work Environment To Attract and Retain Top Talent", Journal of Facilities Management, 2(3): 244-257.
- Gündoğan N. (2010). İstihdam Politikalarının Bir Hedefi Olarak "İş Kalitesi" ve Uluslararası Kuruluşların Bu Konudaki Yaklaşımları, Çimento İşveren Dergisi, 4-15.
- Kılıç R. Ve Keklik B. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, XIV(I):147-160.
- Nanjundeswaraswamy T.S. ve Swamy D.R. (2013). Review of Literature on Quality Of Worklife, International Journal for Quality Research, 7(2):201-214.
- Örs M., Acuner A.M., Tabak R.S. ve Esatoğlu A.E. Hastanelerde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerinin Cazibe Kaynaklarına İlişkin Görüşleri, <http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/m16.pdf>, Erişim 28.05.2014.
- Özgen H., Öztürk A. ve Yalçın A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Ankara.
- Polat M. Ve Meydan C.H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 9(1): 145-172.
- Polatçı S. ve Cindiloğlu M. (2013). Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 18(3): 299-318.
- Taşdan M. ve Erdem M. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşamı Kalitesi İle Örgütsel Değer Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:VII, Sayı:II, ss.92-113.

- Terlemez A.G. ve Baş T. (2012). İşveren Markasının Örgütsel Çekicilik, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyet İle İlişkisi, <http://tr.scribd.com/doc/95908483/bildiri-ozeti-2012>, Erişim 29.05.2014.
- Tuncer M. Ve Yeşiltaş M. (2013). Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları Üzerindeki Etkileri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1):57-78.
- Turban DB, Keon TL.(1993). Organizational attractiveness: An interactionanlist perspektive. *Journal Of Applied Psychology* 78, 2, 184-193
- Turunç Ö., Tabak A., Şeşen H. Ve Türkyılmaz A. (2010). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12(2):115-134.
- Tütüncü Ö. (2008). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ile İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2):169-199.
- Walker, B., Cheney, D. ve Stage, S., (2009). The Validity and Reliability of the Self-Assessment and Program Review. *Journal of Positive Behavior Interventions*, Vol. 11, No. 9, 94-109.
- Wood, R. ve Payne, T. (1998). Competency Based Recruit ment and Selection, A Practical Guide, West Sussex: JohnWiley & Sons.
- Yahyagil Y.M. (2005). Birey ve Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etikisi, *Öneri Dergisi*, 6(24):137-149.
- Yıldız M.L. (2013). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, XXXIV(I):153-173.

KARAR VERME TARZLARININ ÇALIŞANLARIN YAŞAM KALİTESİNE ETKİSİ: OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. M. Fedai ÇAVUŞ
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
mfcavus@hotmail.com

Mustafa ÇELİK
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
mustafaacelik@windowslive.com

ÖZET

Bu araştırma çalışanların yaşam kalitesinde karar verme tarzlarının etkilerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda Bodrum otelciler derneği üyesi 3, 4 ve 5 yıldızlı 9 otelin çalışanlarına anket yöntemi uygulanarak veriler toplanmıştır. Araştırmaya 77 kadın ve 195 erkek olmak üzere toplam 272 çalışan katılmıştır. Verilerin analizinde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Karar verme tarzları ve çalışanların yaşam kalitesi ile ilgili elde edilen sonuçlarla ilgili olarak; karar verme tarzları alt boyutları olan sezgisel, bağımlı ve rasyonel karar verme tarzları ile yaşam kalitesinin alt boyutlarından biri olan mesleki tatmin arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve mesleki tatmin boyutunu, çekingen karar verme ve ani karar verme tarzları ile yaşam kalitesinin diğer alt boyutu olan eşduyum yorgunluğu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve eşduyum yorgunluğunu etkiledikleri bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Karar verme tarzları, Çalışanların yaşam kalitesi, Mesleki tatmin, Eşduyum yorgunluğu

GİRİŞ

İnsanların yaşamlarında katlandıkları sorunların veya sahip olduğu başarılarının temel nedeni verdikleri kararlardır. Karar, sonunda şüphelerin, tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı bir mantıksal sürecin nihai ürünüdür (Gürsakal, 1986: 396). Karar verme ise çeşitli durumlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır (Tosun, 1992: 349).

Karar verme zorlu bir süreçtir, belirsizlikler ve riskler taşır. Ancak karar veren kişi verilecek olan kararın sonucunu önceden bilebilirse, karar vermek kolay olur (Keiser, 1979: 152). Fakat karar verme, gelecekle ilgili olduğundan daha çok tahminleme işidir. Bundan dolayı tahminlemenin doğru yapılması, karar verilecek konuyla ilgili yeterli bilgilerin olmasına ve bilgi alınan kaynakların güvenilir olmasına bağlıdır.

İyi bir karar, amaca ulaştırmalı, etkili ve sorunları ortadan kaldırıcı olmalı, ne fazla geciktirilmeli ne de acele edilerek alınmalı, en az harcama ve fedakârlıkla masraflar minimum düzeyde tutularak en iyi sonuca ulaştırmalı, gerçekçi olmalı ve zaman geçirilmeden uygulanmalıdır (Özcan, 1999: 27).

Kararlar, yönetsel, yönetim düzeylerine göre ve yapılarına göre karar türleri olmak üzere üçe ayrılırlar. Yönetsel kararlar, her zaman işleyişi aynı olan nasıl planlanmışsa öyle uygulanan *programlanmış* (Koçoğlu, 2010: 38) ve daha önce karşılaşılmamış, ilk kez meydana gelen bir durumla ilgili olarak karar verilmesi gereken *programlanmamış* (Karakaya, 1998: 32) kararlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yönetim düzeylerine göre kararlar, işletmelerin yeni yatırımları, başka bir işletme açma ile ilgili üst düzey yöneticiler

tarafından alınan *kurumsal kararlar* (Eren, 2009: 204), işletmelerin uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmekle ilgili *stratejik kararlar* ve işletmelerin stratejik kararları ile ilgili olarak kaynakların etkili kullanılması ile ilgili *yönetimsel kararlar* ve daha çok hiyerarşinin alt seviyesini ilgilendiren eylemsel olan *operasyonel kararlar* (Eren, 1997: 27) olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Yapılarına göre kararlar ise belirlilik, belirsizlik durumlarına göre programlanmış veya programlanmamış kararlarla ilgili olarak işletmelerin üst düzey yönetimlerini ilgilendiren *yöneticiye dayalı kararlar*, bir grubun üyelerinin fikirlerine, görüşlerine ve oylarına dayanarak verilen *parlamentar sisteme dayalı kararlar*, tarafların görüş farklılıklarından dolayı karşılıklı taviz verilerek ortak bir karar alması şeklindeki *uzlaşmacı, taviz verici kararlar* ve tarafların birbirlerini ikna ederek kararlar alması şeklindeki *ikna sistemine dayalı kararlar* olmak üzere dörde ayrılırlar (Koçoğlu, 2010: 43-44).

Karar verme davranışları ortamlara göre değişiklik göstermektedir. Karar verilecek konu ile ilgili olarak tüm bilgilerin bilindiği, bilgi değişikliklerinin az olduğu ortamlar *belirlilik ortamlarını*, karar verilecek konu ile ilgili seçilen alternatifin sonucunun olumlu veya olumsuz olacağının bilinmediği ortamlar *riskli ortamları* ve karar verilen konu ile ilgili seçilen alternatifin sonucunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceğinin bilinmediği ortamlar ise *belirsizlik ortamlarını* oluştururlar.

Karar verme davranışlarını Koçel (2011:113) bir süreç olarak ele almış ve beş aşamada incelemiştir. Bunlar, amaç belirleme veya sorun tanımlama, amaç ve alternatif sorunları irdeleme/öncelik belirleme, alternatif belirleme, alternatiflerin incelenmesi ve değerlendirilmesi, seçim kriteri belirleme ve seçim yapmadır.

İnsanların yaşamları, verdikleri kararlar neticesinde şekillenir ve yaşam kaliteleri de buna bağlıdır. Yaşam kalitesi, yaşamın pek çok ögesini etkileyen ve farklı bakış açılarıyla değerlendirmeyi amaçlayan ve aynı zamanda birçok bilim dalına konu olan çok boyutlu bir kavramdır (Kabadayı, 2008: 17). İlk kez, Thorndike tarafından sosyal yaşamın bireyde yansıyan tepkisi diye tanımlanmıştır. Weinstein ve Frankel ise bireyin kendi yaşamında doyum bulması ve mutluluk kapasitesi olarak tanımlamışlardır (Özkan, 1999: 8).

Yaşam kalitesi, önceleri ekonomik olarak satın alma gücü ile ilişkilendirilmiştir. Fakat gün geçtikçe sadece satın alma gücü olarak değerlendirilmemiş, konu ile ilgili olarak psikolojik, sosyolojik, fizyolojik değerlendirmelerde bulunulmuştur. Her bir insanın yaşam kalitesi algısı farklı olduğundan çeşitli araştırmacılar objektif ve subjektif değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Objektif değerlendirmeler, insanların temel fiziksel gereksinimlerini oluşturmakta ve herkes için aynı olmaktadır. Bunlar; yeme, içme, hareket, solunum, barınma gibi gereksinimlerdir. Subjektif değerlendirmeler ise bireylerin algılamaları ile ilgilidir. Güzeli, iyiyi, kaliteyi nasıl değerlendirdiği ile ilgili olarak daha çok psikolojik durumları içermektedir (Kaya, 1997: 16).

Yaşam kalitesi araştırmalar birimi yaşam kalitesini üç temel yaşam alanına ayırmıştır. Bunlar bireylerin fiziksel, psikolojik ve manevi değerlerini oluşturan *varlık alanı*, fiziksel, toplumsal ve sosyal olarak *kişinin sahip oldukları* ile ilgili olan alan ve günlük uygulamaların, boş zaman aktivitelerinin olduğu ve geleceğe yönelik düşüncelerini kapsadığı *geleceğe ilişkin düşüncelerinin* olduğu alandır (Çoban, 2009: 22).

Bilgin ve arkadaşları (1985) araştırmacıların kullandıkları göstergeleri dört grupta toplamış ve bunları doğal ve fiziksel göstergeler, ekonomik göstergeler, sosyal göstergeler ve psikolojik göstergeler olarak dörde ayırmıştır (Çoban, 2009: 30). *Doğal ve fiziksel göstergeler*; hava, su ve çevre kirliliği, peyzaj düzenlemeleri gibi değişkenlere dayanmaktadır. *Ekonomik göstergeler*; gayri safi milli hâsıla, kişi başına düşen milli gelir, istihdam edilebilme olanakları, aile varlıkları, ailede çalışan kişi sayısı gibi değişkenlerden oluşmaktadır. *Sosyal göstergeler*; dengeli beslenme, sağlık koşulları, eğitim durumu, toplumsal ve mesleki faaliyetlerine katılma gibi değişkenleri kapsamaktadır. *Psikolojik*

göstergeler; Bireyin öznel algılamalarına bağlı olarak kendi yaşam deneyimlerine gösterdikleri tepkilere dayanmaktadır. Değişken olarak, kişinin işinden, aile yaşamından aldığı doyum, beceri, öğrenme gibi özellikleri ele alınır.

YÖNTEM VE UYGULAMA

Araştırma, karar verme tarzlarının, çalışanlarının yaşam kalitesi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Muğla'nın Bodrum ilçesinde Bodrum otelciler derneği (BODER) üyesi 3, 4 ve 5 yıldızlı 9 otelin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya 77 kadın ve 195 erkek olmak üzere toplam 272 çalışan katılmıştır. Veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerde, Özkara (2010: 92) tarafından David P. Spicer ve Eugene Sadler-Smith'in "An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples" makalesinden Türkçe'ye çevrilen karar verme tarzları ölçeği (KVTÖ) ve Stamm (2005) tarafından geliştirilen 2010'da Aslı Yeşil ve arkadaşları tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Çalışanlar için yaşam kalitesi ölçeği (Professional quality of life scale-IV)" kullanılmıştır. Ölçeklerle ilgili olarak güvenilirlik analizi uygulanmış daha sonra korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo.1 incelendiğinde gerek karar verme tarzları ölçeğinin ve alt faktörlerinin gerekse de çalışanlar için yaşam kalitesi ölçeğinin güvenilirlik katsayılarının yeterli derecede yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Faktörlere ait güvenilirlik katsayıları

Faktörler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Karar Verme Tarzları	25	,889
Sezgisel karar verme	5	,802
Bağımlı karar verme	5	,674
Ani karar verme	5	,713
Çekingen karar verme	5	,671
Rasyonel karar verme	5	,868
Çalışanlar İçin Yaşam Kalitesi	20	,864
Mesleki Tatmin	10	,875
Eşduyum Yorgunluğu	10	,842

Değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo.2'de gösterilmiştir. Tablo 2'ye bakıldığında karar verme tarzlarının alt boyutları olan sezgisel, bağımlı, ani, çekingen ve rasyonel karar verme tarzları ile yaşam kalitesi alt boyutları olan mesleki tatmin ve eşduyum yorgunluğu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Sezgisel Karar Verme	Bağımlı Karar Verme	Ani Karar Verme	Çekingen Karar Verme	Rasyonel Karar Verme	Mesleki Tatmin	Eşduyum Yorgunl.
Sezgisel Karar Verme	1						
Bağımlı Karar Verme	,409**	1					
Ani Karar Verme	,332**	,326**	1				
Çekingen Karar Verme	,435**	,527**	,478**	1			
Rasyonel Karar Verme	,557**	,474**	,242**	,479**	1		
Mesleki Tatmin	,478**	,393**	,171**	,330**	,590**	1	
Eşduyum Yorgunluğu	,181**	,303**	,465**	,508**	,191**	,266**	1

**Korelasyon $P < 0.01$ Düzeyinde Anlamlı, *Korelasyon $P < 0.05$ Düzeyinde Anlamlı, $N=272$

Araştırmada karar verme tarzları ile çalışanların yaşam kalitesi alt boyutları arasında yapılan regresyon analizinden, karar verme tarzlarının alt boyutları olan sezgisel, bağımlı ve rasyonel karar verme tarzları ile yaşam kalitesi alt boyutu olan mesleki tatmin arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve mesleki tatmin boyutunu etkiledikleri, ancak ani ve çekingen karar verme tarzları ile mesleki tatmin boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır (Bkz. Tablo 3). Sezgisel karar verme, bağımlı karar verme ile rasyonel karar verme mesleki tatmini pozitif yönde etkileyerek çalışanların yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 3. Karar Verme Tarzları ile Mesleki Tatmin ve Eşduyum Yorgunluğu Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

	Mesleki Tatmin		Eşduyum Yorgunluğu	
	Beta	Önem derecesi	Beta	Önem derecesi
(Sabit)		,000		,000
Sezgisel karar verme	,204	,001	-,086	,177
Bağımlı karar verme	,123	,039	,055	,377
Ani karar verme	-,034	,535	,297	,000
Çekingen karar verme	-,015	,814	,398	,000
Rasyonel karar verme	,434	,000	-,049	,450

Ani karar verme tarzları ve çekingen karar verme ile yaşam kalitesinin diğer alt boyutu olan eşduyum yorgunluğu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve eşduyum yorgunluğunu etkiledikleri, ancak sezgisel, bağımlı ve rasyonel karar verme tarzları ile eşduyum yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır (Bkz. Tablo 3). Ani karar verenler ile çekingen karar verenlerin daha fazla eşduyum yorgunluğu yaşadığı görülmektedir.

SONUÇ

İnsanların yaşamlarının kaliteli olabilmeleri pek çok nedene dayandırılabilir. Bunlar fiziksel, psikolojik, ekonomik ve sosyolojik nedenler olabilmektedir ve bu nedenler genel olarak standart bir insan üzerinden değerlendirilmektedir. Önemli olan insanların karşılaştıkları durumları algılayış biçimleridir. Örneğin bazı insanlar, kazandıkça daha fazla kazanmak isteyerek mutlu veya tatmin olabilirken, bazıları daha sade bir hayat sürdürerek, ihtiyaçlarını karşılayacak kadar kazanması onu tatmin ve mutlu edebilmektedir. Tamamen algılayış biçimlerine göre değişmektedir.

Müşteri odaklı çalışan hizmet sektörlerinde çalışanların hizmet satın alan kişilerle sık sık ilişki içinde olması ve onların beklentilerine göre cevap verebilmesi ancak bilginin ve yetkilendirilmenin açık olmasına bağlıdır. Çalışan bireylerin, bilgisi olmadığı konularda cevap vermesi, konu hakkında sorumluluk altına girmesine ve kafada şüphelerin oluşmasına neden olmaktadır. Bu yüzden de bilgi akış sisteminin oluşturulması ve çalışana sorunların çözümü ile ilgili inisiyatifini kullanabilme yetkisinin verilmesi, bireylerin kendini çalıştığı işletmenin bir parçası olarak görmesine, işine karşı olumlu düşünceler beslenmesine ve mesleğinden tatmin olmasını sağlayacaktır.

Yukarıda açıklanan duruma bağlı olarak yaptığımız çalışmada otel çalışanlarının sezgisel, bağımlı ve rasyonel karar verme tarzlarının, mesleki tatmin üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlar arasında mesleki tatmin boyutunu en fazla etkileyenden, en az etkileyene doğru sırasıyla rasyonel karar verme, bağımlı karar verme ve sezgisel karar verme tarzlarıdır. Bir işletmede çalışanların sağlıklı kararlar verebilmesi, bilgi akışının düzenli ve sistemli bir şekilde işlemesine bağlıdır. Bilgi akışının olmaması, çalışanları bilgi sahibi olmadıkları bir konuda bile karar vermek zorunda bırakmaktadır. Bundan dolayı da çalışan, ya bilen birine sorarak ya da sezgilerine dayanarak karar verecektir. Bunun sonucunda oluşan olumlu veya olumsuz durumlar, çalışanların mesleklerinde tatmin olma duygularını etkilemektedir. Yine çalışanların yeterli bilgiye sahip olmadan, karar vermek zorunda oldukları durumlarda ani ve çekingen karar vermesi, acaba doğru mu karar verdim, yanlış mı karar verdim gibi tereddütlere düşmesine neden olabilmekte ve bunun sonucunda çalışanlar, strese bağlı olarak eşduyum yorgunluğu yaşamak durumunda kalabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Bilgin, N., Ergenç, A., Timurcanday Ö. (1985). *Bireylerce Algılanan Şekliyle Yaşam Kalitesi*. Seminer Felsefe, Eğitim, Psikoloji, Sosyoloji, Antropoloji Araştırmaları, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayını, İzmir.
- Çoban, A.İ. (2009). *Ailelerin Yaşam Kalitelerinin Belirlenmesi: Ankara Örneği*, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Gürsaka N. (1986). *Karar Analizi Üzerine Bazı Notlar*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı:1, Eskişehir.
- Kabadayı, H. (2008) *Yaşam Kalitesi ve Kullanıcı Memnuniyetinin Kentsel Tasarımındaki Etkisine Çok Boyutlu Yaklaşım*, Yüksek lisans tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Karakaya G. (1998). *Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerileri Geliştirilmesi*, Yüksek lisans Tezi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kaya, H.S. (1997) *Selim Prostat Hiperplazili Hastalarda Uygulanan Ameliyat Öncesi Bakım ve Eğitim Ameliyat Sonrası Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi*, Yüksek lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Keiser J. R. (1979). *Principles and Practice of Management In The Hospitality Industry*, New York.
- Koçel T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul
- Koçoğlu E. (2010). *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*, Yüksek lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Polatçı S. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler; Gazi Osman Paşa Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz*, Yüksek lisans Tezi, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Tosun K. (1992). *İşletme Yönetimi. Genel Esaslar*, Savaş Yayınları 6. Baskı, Ankara.
- Özkan, S. (1999). *Yaşam Kalitesinin Ölçülmesi*, WHOQOL-100 ve WHOQOL-BREF Psikiyatri, Psikoloji, Psikoformokoloji dergisi, 7.
- Özcan, K. (1999). *Yöneticilerde Karar Verme ve Kaygı İlişkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞANLARIN KARIYER TATMİNİ İLE İLİŞKİLERİNE YÖNELİK BİR İNCELEME

Arş. Grv. Merve KIRBAŞLAR
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
merve.kirbaslar@istanbul.edu.tr

Arş. Grv. Sevgi ELMAS
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
sevgielmas@istanbul.edu.tr

Prof. Dr. Gönen DÜNDAR
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
gdundar@istanbul.edu.tr

ÖZET

Günümüzde iş ve özel yaşam dengesi hem çalışma yaşamının kalitesi hem de genel anlamda yaşam kalitesini etkileyici bir unsur olarak pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Günümüzde, işin ve kariyerin bireylerin yaşamlarında giderek daha fazla odak noktası haline geldiği görülmektedir. Bunun yanı sıra gün geçtikçe artan rekabet sonucu, işletmelerin çevredeki değişime hızlı cevap verme zorunluluğu, çalışma saatlerinin uzamasına yol açmaktadır. Bu araştırmanın amacı, araştırmaya katılan çalışanların iş yaşam dengeleri ile kariyer tatminleri arasındaki ilişkileri belirlemek ve konuyu demografik özellikler açısından incelemektir. Veri toplama aracı olarak, iş-yaşam dengesine yönelik algıları ölçmek üzere Apaydın (2011) tarafından geliştirilen İş-Yaşam Dengesi Ölçeği, kariyer tatminine yönelik algıları ölçmek için ise Greenhaus v.d. (1990) tarafından geliştirilen Kariyer Tatmini Ölçeği'nin bulunduğu bölümlerden oluşan anket formu kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda çalışanların iş yaşam dengeleri ile kariyer tatminleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve çalışanların iş yaşam dengelerinin, kariyer tatminleri üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İş Yaşam Dengesi, Kariyer Tatmini

1. Kuramsal Çerçeve

1.1. İş Yaşam Dengesi

İş kavramı dilimizde, "bir sonuç elde etmek, herhangi bir şeyi ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma", "bir değer yaratan emek", "birinden istenen hizmet veya birine verilen" görev olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2014). Genel olarak iş denildiğinde, bireyin bir ücret karşılığında emeğini satması kastedilmektedir. Ücretini elde etmesi için, işverenle yaptığı sözleşme karşılığında günde belirli bir miktar süreyi kendisine verilen işi icra ederek geçirmeyi kabul eder. Bireyin, paydos edip bir sonraki zamanda işine devam etmesine kadar geçen sürede yaptığı faaliyetleri ise iş dışı yaşamını, diğer bir deyişle özel yaşamını oluşturmaktadır. Bireylerin özel yaşamları, kendilerine, yakınlarına ve ailelerine ayırdığı zamanı kapsamaktadır. İş- özel yaşam dengesi konusunda yapılan çalışmaların çoğunda, bireylerin yaşamının iş ve aile yaşamı olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir (Guest,2002). Fakat özel yaşamın bireylerin kendileriyle baş

başta kaldıkları, kendilerini geliştirmeye yönelik aktivitelerde bulunduğu ve dinlendikleri zamanı da barındırdığı unutulmamalıdır. Bireylerin yeniden işe dönmeden önce fiziksel ve zihinsel olarak dinlenmiş olmaları hem kendi sağlıkları açısından hem de işyerindeki performansları açısından önemlidir.

Denge kavramı, “bir miktarın eşit dağılımı” anlamını taşımaktadır. Aynı zamanda psikolojide, “zihinsel ve duygusal uyum ve istikrar” demektir. İş ve özel yaşam dengesi, “bireyin işi ve işi dışındaki hayatı arasında algıladığı denge “olarak tanımlanmıştır (Guest, 2002). Clark’a (2000) göre iş- özel yaşam dengesi, “iş ve ev yaşamında asgari düzeyde rol çatışması ile iyi bir yaşam sürdürme ve yaşamından tatmin olma” anlamını taşımaktadır. Anlaşılmaktadır ki, bireyin iş ve iş dışında geçirdikleri süreler arasında tamamen eşit olmasa da bireyde mutsuzluk yaratmayacak makul bir oranda dağılım olmalıdır.

İş ve özel yaşam arasındaki dengesizliğin çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Günümüzde, işin ve kariyerin bireylerin yaşamlarında giderek daha fazla odak noktası haline geldiği görülmektedir. Bunun sonucu olarak kariyer basamaklarını hızlı bir şekilde tırmanmayı amaçlayan bireylerin, daha fazla çalışmaları, kimi zaman iş dışındaki yaşamlarını ihmal etmelerine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra gün geçtikçe artan rekabet sonucu, işletmelerin çevredeki değişime hızlı cevap verme zorunluluğu, çalışma saatlerinin uzamasına yol açmaktadır. Toplumun temel yapı taşı olan aile kurumunun kültürümüzdeki önemli yeri dolayısıyla işin ve ailenin birey üzerinde yarattığı baskılar, iş ve özel yaşam arasındaki dengesizliklere kaynak teşkil etmektedir.

Guest’in (2002) modeline göre, iş ve özel yaşamın belirleyicileri örgüt ve birey etmenleri olarak iki grup altında toplanmaktadır. İşin bireyden beklentileri ve işyerinin örgüt kültürü vurgulanmıştır. İşyerinde yoğun ve düzensiz çalışma saatlerinin olması, sağlıklı ilgili acil durumlar karşısında hoşgörülü bir bakış açısına sahip olunmaması bireyler üzerinde baskı yaratacaktır. Bunun tam tersi olarak esnek çalışma saatleri sunan ve aile dostu uygulamalara bünyesinde yer veren örgütler iş ve özel yaşam dengesinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

İş dışı yaşamın talepleri ile bireylerin iş dışındaki bağlılıkları ve sorumlulukları kastedilmektedir. Yalnız yaşayan bekar bireyler için iş dışı yaşamın talepleri, evli ya da bakıma muhtaç akrabaları olan bireylerinkinden daha az olacaktır. İş dışı yaşamda bireyin sahip olduğu kültürel özellikler bu taleplerin nasıl karşılanacağını da belirlemektedir. Yaşlı akrabaların bakımının dışarıdan sağlanması ya da bireyin bu kişilerle bizzat ilgilenmesi kültürel paradigmalardan etkisinde kalmaktadır.

İş ve özel yaşam dengesinin doğası öznel algılamalara dayanmaktadır. Denge durumu incelenirken bireyin yaşamının merkezine neleri koyduğu ve önceliklerinin neler olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bazı bireyler iş yaşamını ya da iş dışı yaşamını tamamen merkeze koyarken bazıları da eşit bir dağılıma sahip olmak istemektedirler. Kimi bireyler için işinde başarılı olmak diğer her şeyden önemli iken, kimileri için iş, sadece iş dışı yaşamda istediklerini elde edebilmek için yapmak zorunda olduğu bir araçtır. İş ve özel yaşam dengesizliğinin ortaya çıkmasını açıklarken Guest (2002) taşıma kuramından faydalanmıştır. Taşıma kuramına göre iş ve iş dışı yaşam iki ayrı yaşam alanı olup, bu iki ayrı alanın talepleri kimi zaman bir diğerini etkilemektedir. Fazla mesai yapmak zorunda olan bir çalışanın çocuğunun tiyatro gösterisini kaçırmaması, iş yaşamının özel yaşamını etkilemesine bir örnek olarak gösterilebilir. Aksine, aile üyelerinden birisi hastalanan çalışanın, önemli bir toplantıyı kaçırarak amirinden azar işitmesi de özel yaşamın iş yaşamını etkilemesinin bir örneğidir.

İş ve özel yaşam dengesinin bozulması durumunda iş tatminsizliği, zihinsel ve bedensel sağlığın bozulması, iş performansının düşmesi, özel yaşamda mutsuzluk, işyerindeki ve özel yaşamında insanlara karşı olumsuz tutumlar sergilenmesi söz konusu

olmaktadır. Kısacası iş ve özel yaşam dengesi, bireyi, örgütü ve genel olarak toplumu etkileyen önemli bir konudur.

1.2.Kariyer Tatmini

Kariyer başarısı kişinin iş deneyimleri sayesinde ulaştığı psikolojik veya işle ilgili olumlu sonuçların bir bütünüdür. Kariyer başarısının öznel veya nesnel olarak değerlendirilmesi mümkündür ve kariyer tatmini kavramı da, kişinin kariyerine yönelik olumlu veya olumsuz yargılarının bir sonucu olduğundan, kariyer tatmininin algılanan kariyer başarısı olarak ifade edilebileceği anlaşılmaktadır (Judge, 1995; Heslin, 2005). Kariyer tatmini kavramının objektif ve sübjektif olarak iki ayrı şekilde değerlendirilmesi gerektiğini öne süren Hughes (1937)'a göre, objektif kariyer tatmini, ölçümlenebilen, gözlemlenebilen ve üçüncü taraflarca kanıtlanabilen bir kavram iken, sübjektif kariyer tatmini ise doğrudan kişinin kariyeriyle ilgili şahsi değerlendirmesi sonucu oluşan algıdır.

Kariyer tatmini, tek bir ifade ile kişilerin genel olarak kariyerlerini değerlendirmeleri yoluyla ölçülebileceği gibi (Kravitz v.d., 2003), daha kapsamlı ve kabul görmüş bir şekilde, kariyer başarısına ulaşma, genel kariyer hedefleri, gelir hedefleri, terfi hedefleri ve yeni yetenekler geliştirmeye yönelik hedeflere ulaşma düzeyine bağlı olarak beş boyut ile de ölçülebilmektedir (Greenhaus v.d. 1990).

Alanyazında kariyer tatmini kavramı bazı çalışmalarda iş tatmininin bir alt faktörü olarak ele alınsa da (Heslin,2005) kimi yazarlar buna karşı çıkmış ve kariyer tatmininin iş tatmininden daha farklı olarak çalışanların aldıkları maaş, terfi ve kendilerini geliştirme olanaklarını da içeren kariyerin içsel ve dışsal boyutlarına ilişkin değerlendirmeleriyle ortaya çıkan tatmin olduğunu ileri sürmüşlerdir (Judge, 1995).

Kariyer tatmini üzerinde, kişi-çalıştığı kurum iş değerleri uyumu, ilk üstün desteği, çalışılan işte yetenekleri kullanabilme düzeyi gibi örgütsel unsurlar (Greenhaus v.d., 1990, Aryee, 1994) ile, kişinin stres düzeyi, öz yeterliliği, kişilik özellikleri gibi bireysel unsurlar etkili olmaktadır (Peluchette, 1993, Lounsbury v.d., 2004).

Yapılan çalışmalarda çalışanların kariyer tatmini düzeyi yükseldikçe örgüte bağlılıklarının arttığı, işten ayrılma niyetlerinin düştüğü ve tükenmişlik düzeylerinin azaldığı görülmüştür (Joo, Park, 2010; Sharbaugh, 2009). Günümüz çalışma koşullarında değişen çalışan taleplerine kolayca cevap verebilmek ve kişilerin daha üretken ve mutlu çalışanlar olmalarını sağlamak açısından kariyer tatmini kavramı önemini korumaya devam etmektedir. Özellikle iş ve yaşam arasındaki çatışmaların kariyer tatmini üzerindeki etkilerine dair anlamlı etkiler tespit edildiği görülmektedir (Martins vd., 2002; Yüksel,2005). Bu çalışmada da çalışanların kariyer tatmini, öznel kariyer başarılarının değerlendirilmesi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

2. Araştırmanın Metodolojisi

2.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, araştırmaya katılan çalışanların iş yaşam dengelerinin, kariyer tatminleri arasındaki ilişkilerini belirlemektir. Bunun yanı sıra, cinsiyet, medeni durum, çalışma yaşamında geçirilen toplam süre, sektör ve endüstri türü, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine göre iş yaşam dengesi ve kariyer tatmininde herhangi bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir.

2.2. Araştırmanın Kapsamı Ve Yöntemi

Araştırmanın kapsamını, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 155 kamu ve özel sektör çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak, maliyet ve zaman kısıtları göz önüne

alınarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak, iş-yaşam dengesine yönelik algıları ölçmek üzere Apaydın (2011) tarafından geliştirilen İş-Yaşam Dengesi Ölçeği, kariyer tatminine yönelik algıları ölçmek için ise Greenhaus (1990) tarafından geliştirilen Kariyer Tatmini Ölçeği'nin bulunduğu bölümlerden oluşan anket formu kullanılmıştır. Demografik değişkenler olarak, cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, çalışma hayatında geçirilen süre, sektör ve endüstri türüne anket formunda yer verilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin ve güvenilirliklerinin test edilmesinde güvenilirlik analizi ve faktör analizi, hipotezlerin test edilmesinde ise t-test, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

3.Tanımlayıcı Bulgular

Katılımcıların iş yaşam dengeleri 5'li likert ölçek üzerinden aldıkları puanlar doğrultusunda 3,55, kariyer tatminleri ise 3,182 ortalamaya sahiptir. Araştırmada kullanılan İş-Yaşam Dengesi Ölçeği'nin güvenilirlik değeri 0, 863, Kariyer Tatmini Ölçeği'nin ise güvenilirlik değerinin 0,842 olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde toplam 155 kişinin %43,2'sini kadınların, %56,8'ini ise erkeklerin oluşturduğu görülmüştür. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında %52,3'ünün evli, %47,7'sinin bekar; sektör dağılımlarında ise %42,6'sının kamu, %57,4'ünün özel sektörde çalıştığı tespit edilmiştir. Çalışma hayatında geçirdikleri toplam süre bakımından incelendiğinde araştırmaya katılanların %45,8'inin 9 yıl ve daha az, %26,5'inin 10-19 yıl arası, %24,7'sinin ise 20 yıl ve daha fazla süredir aktif olarak çalışma hayatında bulundukları görülmüştür. Katılımcıların %32,3'ü eğitim, %40'ı hizmet ve %27,7'si üretim sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde 29 ve altı yaş aralığının %36,8; 30-35 yaş aralığının %21,3; 36-41 yaş aralığının %16,1; 42 ve üzeri yaş aralığının ise %25,8 şeklinde dağıldığı bulunmuştur. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde eğitim durumu lisans ve daha alt düzeyde olan katılımcıların %55,5'lik orana, yüksek lisans ve doktora mezunu olanların %44,5'lik orana sahip olduğu belirlenmiştir.

4. Hipotezler ve Hipotezlere Yönelik Bulgular

Bu çalışma çerçevesinde oluşturulan hipotezler ve hipotezlere yönelik bulgular aşağıdaki gibidir:

H1: Çalışanların iş yaşam dengeleri ile kariyer tatminleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda çalışanların iş yaşam dengeleri ile kariyer tatminleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p=0,000$, $r=0,351$). Bu durumda H1 hipotezi kabul edilmektedir.

H2: Çalışanların iş yaşam dengeleri, kariyer tatminleri üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda iş yaşam dengesinin, kariyer tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmış ve H2 hipotezi kabul edilmiştir ($p=0,00$, $R^2= 0,123$).

H3: Çalışanların iş yaşam dengeleri, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Yapılan bağımsız grup T-Test ve tek yönlü ANOVA analizleri sonucunda çalışanların iş yaşam dengelerinin demografik özelliklere göre farklılaşmadığı görülmüştür. Böylece H3 hipotezi reddedilmiştir.

H4: Çalışanların kariyer tatminleri, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Yapılan bağımsız grup T-Test ve tek yönlü ANOVA analizleri sonucunda

çalışanların kariyer tatminlerinin çalışma yaşamında geçirdikleri süreye göre farklılaştığı görülmüştür. 20 yıl ve daha fazla süredir çalışma yaşamında olan çalışanların (3,46), diğer gruplara göre (9 ve daha az =3,08, 10-19=3,05) daha yüksek olduğu görülmüştür ($p=0,044$). Ayrıca çalışanlardan 42 ve daha üzeri yaşta olanların (3,55) diğer gruplara kıyasla daha yüksek kariyer tatminine sahip olduğu tespit edilmiştir ($p=0,011$). Diğer demografik özelliklere göre kariyer tatmini açısından bir farklılaşma görülmemiştir.

5. Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışmanın sonucunda çalışanların iş yaşam dengeleri ile kariyer tatminleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve çalışanların iş yaşam dengelerinin, kariyer tatminleri üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Böylece bu çalışma, iş yaşam dengesine sahip çalışanların kariyerler tatminlerinin de daha yüksek olacağına dair literatürdeki bulgulara paralel sonuçlara ulaşılmıştır (Keeton vd., 2007).

Araştırmamızın esas hipotezine ek olarak, yapılan farklılık analizleri sonucunda ise kariyer tatmininin çalışanların yaşı ve çalışma hayatında geçirdikleri süre arttıkça yükseldiği sonucuna varılmıştır. Çalışanların yaşları arttıkça kariyer tatmin düzeylerinin yükselmesi de literatürdeki diğer bulgularla aynı sonuçlara işaret etmektedir (Frank vd., 1999).

Gelecek çalışmalarda iş yaşam dengesi ve kariyer tatmini ile ters yönde ilişkileri olduğu düşünülen değişkenlerle yeni araştırma modelleri kurulabilir. Kariyer tatminini etkileyebilecek diğer değişkenler ele alınarak daha kapsamlı çalışmalar yapılabilir.

6. Kaynakça

- Apaydın, Ç. (2011). Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aryee S., Chay YW, Tan HH., An Examination of the Antecedents of Subjective Career Success Among a Managerial Sample in Singapore, *Human Relations* 1994 47: 487.
- Clark, S. C. (2000): Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Frank, E., McMurray, J. E., Linzer, M., & Elon, L. (1999). Career satisfaction of US women physicians: results from the Women Physicians' Health Study. *Archives of Internal Medicine*, 159(13), 1417-1426.
- Guest, D. E. (2002): Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*. 41(2), 255-279.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., Wormley, W.M., (1990), "Race Effects of Organizational Experience, Job Performance Evaluation, and Career Outcomes", *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-96.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and Evaluating Career Success , *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113-136.
- Hughes, E. C. (1937). Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 43, 404-413.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau J. W., Bretz, R. D. (1995). An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success, *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- Joo, B.-K., Park, S.Y. (2010). Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: The Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback, Leadership and Organization Development Journal, 31(6), 482-500.

- Keeton, K., Fenner, D. E., Johnson, T. R., & Hayward, R. A. (2007). Predictors of physician career satisfaction, work-life balance, and burnout. *Obstetrics & Gynecology*, 109(4), 949-955.
- Kravitz RL, Leigh JP, Samuels SJ, Schembri M, Gilbert WM. Tracking career satisfaction and perceptions of quality among US obstetricians and gynecologists. *Obstet Gynecol* 2003;102 (3):463-70.
- Lounsbury JW, Park SH, Sundstrom E, Williamson JM, Pemberton AE. (2004). Personality, career satisfaction, and life satisfaction: Test of a directional model. *Journal of Career Assessment*, 12, 395-406.
- Martins, L. L., Eddleston, K. A., & Veiga, J. F. (2002). Moderators of the Relationship Between Work-family Conflict and Career Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409.
- Peluchette, J. V. E. (1993). Subjective career success: The influence of individual difference, family, and organizational variables. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 198-208.
- Sharbaugh, Sheila M., (2009), Relationships Among Nurses' Professional Identity, Career Satisfaction, Occupational Commitment, and Intent to Stay, Widener University, Chester, PA. (UMI No. 3407361), Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yüksel, İ, (2005). İş- aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları İle İlişkisi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314.

ÇALIŞMA AMAÇLARI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ VE İŞ TATMİNİNİN ŞARTLI DEĞİŞKEN ROLÜ

Mehmet Çetin

İstanbul Aydın Üniversitesi
mehmetcetin@aydin.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışma amaçları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve iş tatmininin bu ilişkide nasıl bir rol oynadığını tespit etmektir. Çalışmada örneklem olarak İstanbul'da çeşitli sektörlerde çalışan 101 katılımcıdan yararlanılmıştır. Verileri analiz etmek için SPSS programından yararlanılmış, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Sonuçlar, normatif çalışma amaçlarının örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları ile olumlu yönde anlamlı ilişki içerisinde olduğunu, bireyselci çalışma amaçlarının diğerkâmlık ve nezaketen bilgilendirme ve üyelik erdemi alt boyutları ile olumlu ve anlamlı ilişkili olduğunu ve dünyevi çalışma amaçlarının ise yalnızca üyelik erdemi boyutu ile olumsuz yönde anlamlı ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur. Çalışmanın bir diğer bulgusu ise iş tatmininin bu ilişkide anlamlı bir şartlı değişken rolü üstlenmediğidir.

Anahtar Kelimeler: Çalışma amaçları, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme, yoğun rekabet, hızlı değişim, yüksek müşteri beklentisi gibi kavramlar, şirketlerin hayatta kalabilmek adına, çalışanların iş sözleşmelerinde yer alan beklenen davranışların yanında fazladan rol davranışı da göstermesine ihtiyaç duymasına yol açmıştır. Özellikle, karmaşıklaşan iş yapma şekilleri ile birlikte belirsizleşen iş tanımları, çalışanların kurum yararına kendiliğinden taşın altına elini koymasını ve açıkları kapatmasını önemli bir gereklilik haline getirmiştir. Çalışanların iş sözleşmelerinin dışında, gönüllü bir şekilde örgütün yararına faaliyet göstermesi (Organ, 1988) şeklinde tanımlanabilecek olan örgütsel vatandaşlık davranışı, bu ihtiyaca en iyi cevap veren kavram olarak görülebilir.

İş, insan yaşamında çok önemli bir yere sahiptir. İnsanlar zamanlarının büyük bir kısmını işte ya da işle ilgili faaliyetlerde geçirirler. Eğitim hayatımıza büyük ölçüde yön veren de hangi işi yapacak olduğumuzu belirleme ya da inşa etme gayretimizdir. Bu derece önemli olan bir etkinliğin amaçsız olması düşünülemez. İnsanlar eylemlerine amaçları doğrultusunda yön verirler. Bu da çalışanların hangi amaçla çalışıyor olduklarının iş davranışlarını etkileyebileceğini düşündürür. Örneğin, işiyle ilgili olarak sadece ve sadece para kazanmak amacı içerisinde olan bir bireyin, ücretlendirme ya da performans değerlendirme sistemine dâhil edilmeyen fazladan rol davranışları sergilemesi, çalışma amacı topluma yarar sağlamak, içsel tatminini gerçekleştirmek ya da dini görevini yerine getirmek olan bir bireye göre daha az olasıdır.

Tevrüz ve Turgut'un (2004) yapmış olduğu çalışmada, çalışma amaçları için üç ana boyut önerilmiştir. Bu üç ana boyut farklı çalışma değerlerini içeren on iki faktörün üç ayrı kümede toplanması ile oluşmuş ve 'çalışmanın işlevleri' olarak tanımlanmıştır. Bu işlevler çalışmanın bireyselci, normatif ve dünyevi işlevleri olarak belirlenmiştir. Uçanok (2008)'un

çalışmasında çalışma amaçları orijinalinden farklı şekilde faktörleşmiştir. Bu durum çalışmanın amaçlarından birinin de kavramın faktör yapısını yeniden araştırmak olarak şekillenmesine yol açmıştır. Uçanok (2008)'un bulguları dünyevi ve bireyselci değerlerin örgütsel vatandaşlık boyutlarından sorumlu ve yardımcı olmayı açıkladığını, normatif değerlerin ise vatandaşlık davranışının tüm faktörleriyle ilişkili olduğunu öne sürer niteliktedir.

İş tatmini çalışanın işinden ne derece memnun olduğuna ve işe dair deneyimlerinden ne kadar haz duyduğuna dair olumlu duygusal değerlendirmesidir (Locke ve Schweiger, 1979, Spector,1997). İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu yönde ilişkili olduğuna dair çok sayıda bulgu vardır (ör: Odoch ve Nangoli, 2013; Demirel & Özçınar, 2010). Örgütsel vatandaşlık davranışına yol açacak çalışma amaçlarına sahip olan bir birey işinden memnun olmadığında bu davranışı göstermeyebilir. Çalışanların iş amaçlarının örgütsel vatandaşlık davranışıyla olan ilişkisinin işinden memnun olan çalışanlarda daha güçlü olması beklenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında pek çok farklı öncel yer almaktadır. Yazında örgütsel vatandaşlık davranışlarının mikro düzeydeki, kişisel öncellerinden olan değer ve amaçlarla açıklanabileceğini öne süren çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bununla birlikte bu ilişki üzerinde iş tatmininin rolünü araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır.

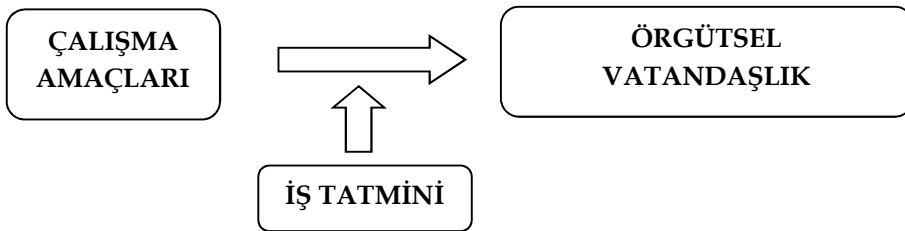
2. AMAÇ VE MODEL

Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının çalışma amaçları ile ilişkili olduğu ve bu ilişkide iş tatmininin şartlı değişken işlevi üstleneceği öne sürülmüştür. Bir başka deyişle çalışma amaçları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bağlantı ve bu bağlantının çalışanların işinden ne derece tatmin olduğuna bağlı olarak değişip değişmediği test edilmiştir.

Bu genel araştırma amaçları üzerine hipotezler aşağıdaki gibi kurulmuş ve örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamak üzere ele alınan değişkenlerin aşağıdaki modelde gösterildiği gibi bir ilişki içerisinde oldukları öne sürülmüştür. (bkz. Şekil 1)

Hipotez 1: Çalışanların sahip oldukları normatif ve bireysel çalışma amaçları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışanların iş tatmini, sahip oldukları çalışma amacıyla gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi anlamlı ölçüde arttırıcı ya da azaltıcı bir etkiye sahiptir; çalışanların iş tatmini seviyesi arttıkça çalışma amaçları ve örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri arasındaki ilişki güçlenecektir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Bağımsız Değişken: Çalışma Amaçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Şartlı Değişken: İş Tatmini

3. ÖRNEKLEM

Araştırma temelde, farklı çalışma değerlerine sahip kişilerin, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme eğilimlerindeki farklılığı incelemektedir. Farklı sektörlerde çalışan ve farklı iş, yaşam ve eğitim seviyesine sahip olan kişilerin çalışma değerlerinin birbirinden farklılık göstereceği düşünüülerek çalışma kolay ulaşılabilirlik ve tesadüfi örnekleme metoduyla beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların olduğu farklı iş yerlerinde yapılmıştır. Toplanan verilerin 101 tanesi araştırma hipotezlerinin test edilmesi için kullanılmıştır.

4. ÖLÇÜM ARAÇLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışı, Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen ve toplam 16 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Çalışma değerleri Tevrüz ve Turgut'un (2004) geliştirdiği 12 maddelik anket ile ölçülmüştür. Çalışma amaçları (ÇLMÇ) adıyla geliştirilmiş olan bu testin orijinalinde 12 faktöre dağılan 69 madde vardır. Ölçeğin iç tutarlılığı 0.94'tür (Cronbach alfa). Daha sonraki bir araştırma projesi için, her bir faktörün altındaki maddeler bir cümle içinde bir araya getirilerek test maddeleri 12'ye indirilmiştir. Uçanok (2008) 'un çalışmasında ölçeğin iç geçerliliği 0.83 olarak bulunmuştur (Cronbach alfa). Çalışanların iş tatmini seviyelerini belirlemek üzere Weiss, Dawis, England, Lofguist (1967) tarafından geliştirilen ve Oran (1989) tarafından Türkçeye çevrilen Minnesota İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır.

5. YÖNTEM

Araştırmamızın modelindeki değişkenlerin analizinde SPSS 16 paket programı kullanılmıştır. Ölçüm için kullanılan araçların iç tutarlılıklarını belirlemek için Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Kavramların faktör yapısını ortaya koymak için yapılan açımlayıcı faktör analizlerinde, temel bileşenler (principle components) yöntemi ve varimax döndürme (rotation) tekniği kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler, Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemiyle incelenmiştir.

6. BULGULAR

6.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

6.1.1. Çalışma Amaçları Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışma amaçlarının faktör yapısını incelemek için önce verinin analize uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem uygunluğu ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO değeri 0.66 bulunmuştur. Bu değer örneklem uygunluk eşik değeri olan 0.50 değerinin üzerindedir. Ayrıca, Bartlett Küresellik Test sonucu, değişkenler arasında anlamlı düzeyde yeterli ilişki olduğunu göstermektedir ($\chi(55) = 460.32$ $p < 0.01$). Bu sonuçlar örneklem faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucunu desteklemektedir.

Yapılan analizlerde 12. ifadenin "*Bilgilendirmek, yeni şeyler öğrenmek ve kendini geliştirmek, hayatı tanımak, kapasitelerini kullanmak ve iyi bir şeyler üretmek*" amacıyla çalışır." tek başına bir faktör altında çıktığı görülmüş ve ifade dışarıda bırakılarak analiz tekrarlanmıştır. Yapılan bu analizle, Eigen değeri 1'in üzerinde olan 3 faktör tespit edilmiştir. Söz konusu 3 faktör birlikte bu kavramdaki toplam varyansın % 66,25'ini açıklamaktadır.

Faktör analizinde ilk faktör olarak bulunan *Çalışmanın Normatif İşlevi* altında dört adet ifade yer almıştır. Faktörün içsel tutarlık katsayısı (Cronbach α) 0,74'dür ve bu faktör toplam varyansın % 24,87'sini açıklamaktadır. *Çalışmanın Bireyci İşlevi* olarak adlandırılan ikinci faktör altında da dört adet ifade bulunmaktadır. Varyansın % 21,05'ini açıklayan bu

faktörün içsel tutarlılık katsayısı ifadeler arasındaki tutarlılığa işaret etmektedir (Cronbach $\alpha=0,79$). Çalışmanın Dünyevi İşlevi olarak adlandırılan boyut altında ise 3 ifade bulunmaktadır ve söz konusu faktör toplam varyansın % 20,33'ünü açıklamaktadır. Faktörün iç tutarlılık katsayısı 0,77'dir (Cronbach α).

6.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği için ölçümlenen KMO değeri (0,88) ve Bartlett Küresellik Test sonucu ($\chi(120)= 1,61$ $p< 0.01$) örneklemin faktör analizi için uygunluğuna işaret etmektedir.

Yapılan analizlerde Eigen değeri 1'in üzerinde olan 3 faktör tespit edilmiştir. Ölçeğin orijinalindeki iki farklı boyut bu çalışmada birleşerek "Diğerkâmlık ve Nezaketen Bilgilendirme" olarak isimlendirilmiştir. 3 faktör birlikte bu kavramdaki toplam varyansın % 76,78'ini açıklamaktadır.

"Diğerkâmlık ve Nezaketen Bilgilendirme" faktörü altında sekiz adet ifade yer almıştır. Faktörün içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach α) 0,95'dir ve bu faktör toplam varyansın % 36'sını açıklamaktadır. Üstün Görev Bilinci olarak adlandırılan ikinci faktör altında da dört adet ifade bulunmaktadır. Varyansın % 24,61'ini açıklayan bu faktörün içsel tutarlılık katsayısı ifadeler arasındaki tutarlılığa işaret etmektedir (Cronbach $\alpha=0,93$). Üyelik Erdemi olarak adlandırılan boyut altında da dört ifade bulunmaktadır ve söz konusu faktör toplam varyansın %16,17'sini açıklamaktadır. Faktörün güvenilirlik katsayısı 0,78'dir (Cronbach α).

6.1.3. İş Tatmini Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

İş Tatmini Ölçeğinin KMO değeri (0,85) ve Bartlett Küresellik Test sonucu ($\chi(171)= 1,76$ $p< 0.001$) örneklemin faktör analizine uygunluğuna işaret etmektedir. Yapılan analizle, Eigen değeri 1'in üzerinde olan 2 faktör tespit edilmiştir. "İç Kaynaklı İş Tatmini" altında 10 adet ifade yer almıştır. Faktörün içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach α) 0,94'dür ve bu faktör toplam varyansın % 42,42'sini açıklamaktadır. Dış Kaynaklı İş Tatmini olarak adlandırılan ikinci faktör altında da 9 adet ifade bulunmaktadır. Varyansın % 24,24'ünü açıklayan bu faktörün içsel tutarlılık katsayısı ifadeler arasındaki tutarlılığa işaret etmektedir (Cronbach $\alpha=0,86$). 2 faktör birlikte bu kavramdaki toplam varyansın %66,66'sını açıklamaktadır.

6.2. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Aralarındaki İlişkiler

Araştırmanın sonuçları, çalışanın sahip olduğu normatif ve bireyci çalışma amaçlarının gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları ile olumlu yönde anlamlı ilişkiler arz ettiğini göstermiştir. Normatif çalışma amaçlarının örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları ile olumlu yönde anlamlı ilişkili, bireyci çalışma amaçlarının ise kavramın diğerkâmlık ve nezaketen bilgilendirme ve üyelik erdemi alt boyutları ile olumlu ve anlamlı ilişkili olduğu saptanmıştır. Bulgular, dünyevi çalışma amaçlarının ise üyelik erdemi boyutu ile olumsuz yönde anlamlı ilişki gösterdiği, diğer boyutlarla ise anlamlı ilişki göstermediğini ortaya çıkarmıştır. Değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri ile değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 1'de verilmiştir. Çalışma amaçları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için uygulanan Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde bireyin sahip olduğu bireyselci çalışma amacındaki artışa paralel olarak gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı "diğerkâmlık ve nezaketen bilgilendirme" ve "üyelik erdemi" boyutlarında manidar bir şekilde artış göstermektedir. (sırasıyla 0.21 $p<0.05$ ve 0.37 $p<0.01$)

Çalışanın sahip olduğu normatif çalışma amacındaki artışa paralel olarak gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı tüm alt boyutlarda manidar bir şekilde artış göstermektedir. (“diğerkâmlık ve nezaketen bilgilendirme” 0.46 $p < 0.00$; “yüksek görev bilinci” 0.26 $p < 0.01$ ve “üyelik erdemi” 0.54 $p < 0.01$)

Çalışmanın Dünyevi işlevi ise örgütsel vatandaşlık davranışının sadece üyelik erdemi boyutu ile manidar bir şekilde ancak düşük bir korelasyon göstermektedir (-0.22 $p < 0.05$). Çalışanın sahip olduğu dünyevi çalışma amacı arttıkça gösterdiği üyelik erdemi davranışı manidar bir şekilde azalacaktır.

İş tatmininin alt boyutlarının birbirleri ile ilişkisine bakıldığında, çalışanların iç kaynaklı iş tatmini arttığında dış kaynaklı iş tatminlerinin de manidar bir şekilde artış gösterdiği görülmüştür (0.28 $p < 0.01$). Bunun yanında iç kaynaklı iş tatminin “diğerkâmlık ve nezaketen bilgilendirme” boyutu ve “üyelik erdemi” boyutları ile olumlu yönde manidar bir ilişkisinin olduğu (0.24 $p < 0.05$, 0.21 $p < 0.05$) ancak dış kaynaklı iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışının herhangi bir alt boyutu ile manidar bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

Tablo 1: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7
1 Ç. Bireyci İşl.	2.92	1.06							
2 Ç. Normatif İşl.	3.79	1.18	0.48**						
3 Ç. Dünyevi İşl.	3.04	1.19	-0.01	0.03					
4 Diğerkâmlık ve Nez. Bil.	2.25	1.11	0.21*	0.46**	0.11				
5 Üyelik Erdemi	2.27	1.16	0.37**	0.54**	-0.22*	0.65**			
6 Yüksek Görev Bil.	2.51	0.88	0.05	0.26**	-0.19	0.45**	0.56**		
7 İç Kaynaklı İş Tat.	3.15	1.29	-0.08	0.10	-0.12	0.24*	0.21*	0.10	
8 Dış Kaynaklı İş Tat.	3.12	1.14	0.05	0.05	-0.03	-0.03	-0.01	0.01	0.28**

* $p < .05$, ** $p < .01$

6.3. Çalışma Amaçları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerinde İş Tatmininin Şartlı Değişken Etkisinin Test Edilmesi

Çalışma amaçları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde iş tatminin şartlı değişken etkisini test edebilmek için Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi uygulanmıştır. Analizin birinci adımında ilgili örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen çalışma değerleri regresyon denkleminde dâhil edilmiştir. İkinci adımda iş tatmini boyutları, üçüncü adımda ise çalışma amaçları ve iş tatmini boyutlarının ortalamalardan çıkarma işlemi ile standardize edilmiş hallerinin çarpımları, şartlı değişken etkisini tespit etmek üzere analize sokulmuştur.

Hiyerarşik regresyon analizinde çoklu bağlantı (multicollinearity) analiz için problem teşkil edebileceğinden, öncelikle bağlantı istatistikleri kontrol edilmiştir. Tüm tolerans puanları 0.10 barajından büyük ve tüm VIF skorları 2’den küçüktür. Bu durum analize giren değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığına işaret etmektedir.

Analizler sonucunda iş tatminin çalışma amaçları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide şartlı değişken rolü olduğuna dair manidar bir bulguya rastlanmadığı için sadece Tablo 2 yapılan analizlere örnek teşkil etmesi için sunulmuştur.

Tablo 2: Normatif amacın Diğerkâmlık ve Nezaketten Bilgilendirme ile ilişkisinde iş tatmini faktörlerinin rolü için hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

	Adım1		Adım2		Adım3	
	Std. β	T	Std. β	T	Std. β	T
ÇNİ	0.46	5.27**	0.48	5.42**	0.47	5.37**
İKİT			-0.14	-1.24	-0.09	0.27
DKİT			0.11	0,11	-0.52	-1.55
std.ÇNİ*					-0.26	-0.76
stdİKİT						
stdÇNİ*					0.57	1.65
stdDKİT						
R ²		0.21		0.23		0.26
ΔR^2				0.21**		0.22**
F		27.84**		10.15**		6.69**

ÇNİ=Çalışmanın Normatif İşlevi; İKİT=İÇ Kaynaklı İş Tatmini; DKİT= Dış Kaynaklı İş Tatmini; std=Standardize edilmiş.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

7. Sonuç

Araştırma modelimiz, bir bireyin hangi amaçlar için çalıştığının, çalışma ortamında sergileyeceği davranışlar açısından önemli olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları ile manidar ve en yüksek korelasyon gösteren çalışma amacı, çalışmanın normatif işlevi boyutudur. Çalışanın sahip olduğu normatif çalışma amacındaki artışa paralel olarak gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı tüm alt boyutlarda manidar bir şekilde artış göstermektedir. Bu bulgular Uçanok (2008)'un araştırmasının bulguları ile paralellik göstermektedir. Uçanok da söz konusu çalışmasında normatif değerlerin vatandaşlık davranışının tüm faktörlerine katkı yaptığını bulmuştur. Bunun nedenini örgütsel vatandaşlık davranışının yapısında aramak mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışı “gönüllülük esasına dayalı” (Organ, 1988) ve iş tanımının dışında kalan (İşbaşı, 2000) davranışları kapsadığı için, dini görevini yapma, topluma katkı sağlama, düzenini kurma, sakınma gibi amaçlara sahip bir kişinin bir dış uyarana ihtiyaç duymadan kendiliğinden gerçekleştirebileceği bir yapı arz eder. Örneğin Allah'ın rızasını kazanmak arzusunda olan bir çalışanın zaten üçüncü biri tarafın güdülemesine ihtiyaç duymadan bu amacıyla uyumlu olarak etrafındakilere yardım etme davranışında bulunması anlamlıdır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı normatif çalışma amaçlarının davranışsal çıktısı gibi ele alınabilir.

Bireyin sahip olduğu bireyselci çalışma amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışının “diğerkâmlık ve nezaketten bilgilendirme” ve “üyelik erdemi” boyutları arasında olumlu ve manidar bir ilişki vardır. Bu bulgular Uçanok (2008)'un bireyselci değerlerin örgütsel vatandaşlık boyutlarından sorumlu ve yardımcı olmayı açıkladığını gösterdiği çalışmasının bulguları ile paralellik göstermektedir. Ayrıca insanların kendileri için yaptıkları eylemlere daha çok özenmeleri, kurallara ihtiyaç duymadan mevcut sistemin dışına çıkabilmeleri daha olasıdır. Hayatına anlam ya da hareket katma amacıyla çalışan

birisinin işyerindekilere nezaketle davranması ve yardımsever davranışlar sergilemesi daha olasıdır. Çünkü bu tür davranış genel anlamda iç huzuru ve anlamlı bir eylemde bulunma gibi hisler sağlarlar. Bununla birlikte bireyselci çalışma amacı örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamak üzere kurulan modellerde manidar bir etki göstermemiştir. Çalışmanın dünyevi işlevi ile örgütsel vatandaşlık davranışının, üyelik erdemi alt boyutu arasında zayıf, manidar ve olumsuz yönde bir ilişki vardır. Bu boyut örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutları ile manidar bir ilişki içerisinde değildir. Para kazanmak, geçimini temin etmek, statü kazanmak gibi daha ekonomik olan amaçların bu tür amaçları doydurmayacak olan eylemlere yol açmaması normaldir. Örneğin bir çalışana yardım etmek (örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal tanımında olduğu gibi) kişinin iş tanımında yoksa ve statü ya da para kazanmasına yol açmıyorsa böylesi bir davranışın dünyevi amaçları yoğun olan bir çalışan tarafından sergilenmesi diğerlerine göre daha az olasıdır.

İş tatmini değişkeninin mevcut ilişkiler üzerinde şartlı değişken olarak bir etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgu, çalışanların işlerinden memnun olmasalar bile sahip oldukları çalışma amaçlarının gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olduğu yönünde yorumlanabilir.

Araştırmanın bulguları yöneticiler için de önemli olası çıkarımlar barındırmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre çalışma amaçları, yöneticilerinde yüksek çabalarla sağlamaya çalıştığı iş tatmini değişkeninden daha güçlü bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilidir. Çalışmanın bir diğer bulgusu iş tatminin söz konusu ilişkide şartlı değişken etkisi olmadığı yönündedir. Bunlar işe alımlarda çalışanların hangi amaçla çalıştıklarının da göz önünde bulundurulması gerekliliğini öne çıkarmaktadır. İleriki çalışmalarda, çalışma amaçlarının başka iş davranışları ve tutumları üzerine etkilerinin araştırılması bu konuda daha geniş bir bilgiye ulaşılmasını sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Demirel, Y., & Özçınar, M. (2010), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). "Participation in decision-making: One more look". *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, 265-339.
- Odoch H., Nangoli S. (2013), "Organizational citizenship behavior and job satisfaction. *Unique Journal of Business Management Research*", Vol. 1(4), pp. 049-054
- Oran, B.N. (1989), "A study on job satisfaction of a group of academical staff in Marmara University", Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990), "Transformational Leader Behaviors And Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviors", *The Leadership Quarterly*, 1, ss.107-142.
- Spector, P.E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, California: Sage Publications.
- Tevrüz, S. ve Turgut, T. (2004), "Çalışma Amaçlarının Tesbiti ve Çalışma Amaçları Testinin Geliştirilmesi", *Öneri Dergisi*, 6 (22), 33-44.
- Uçanok, B. (2008), "The Effects Of Work Values, Work Centrality and Person Job Fit On Organizational Citizenship Behavior", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul

Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. ve Lofquist, L.H. (1967), Manual for Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis: University of Minnesota.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ DİSİPLİNİNDE YAPILAN LİSANSÜSTÜ TEZLERİN BİR DEĞERLENDİRMESİ: GÜVEN, ADALET VE VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KONULARI ÜZERİNDEN KARŞILAŞTIRMALI BİR BİBLİYOMETRİK ANALİZ

Şenay KESİM
Sakarya Üniversitesi
skesim@sakarya.edu.tr

Merve TOMOR
Sakarya Üniversitesi
tomor@sakarya.edu.tr

Rana Özen KUTANİS
Sakarya Üniversitesi
rkutanis@sakarya.edu.tr

ÖZET

Araştırmanın öncelikli amacı örgütsel davranış yazınında üretilen lisansüstü tezlerin nasıl bir örüntü içerisinde ilerlediğini belirlemektir. Yüksek lisans ve doktora tezlerini analiz edebilmek için, YÖK'ün Tez Tarama motorunda gelişmiş tarama seçeneği kullanılmıştır. Anahtar kelime sekmesinde araştırmanın amacı doğrultusunda "örgütsel adalet", "örgütsel güven" ve "örgütsel vatandaşlık davranışı" kelimeleri yazılmıştır. Yıl, tez türü, izin durumu, üniversite, dil ve durum bilgileri filtrelenmemiş, böylelikle çalışmaya kaynaklık edecek en kapsayıcı veri seti elde edilmiştir. Akademik kaynakların analizinde sıklıkla kullanılan tekniklerden biri olan bibliyometrik analiz tekniği, veri setinin analizinde tercih edilmiştir. Veri seti, oluşturulan araştırma sorularını cevaplamak üzere MS Excel ve MS SQL Server programlarından yararlanılarak analiz edilip ayrıca tam metnine veya özetine erişilebilen tüm tezlerin yöntemleri incelenerek bulgulardan görsel grafikler oluşturulmuştur. Bulgular doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışı, adalet ve güven konularının gerek tez sayısı yoğunluğuyla gerek işletme dışı disiplinlerce tercih edilmesiyle örgütsel davranış disiplininde önemli bir yer edindiği görülmektedir. Konuları farklı yaklaşımlarla ele alabilmek adına disiplinlerarası çalışmalara öncülük edebilecek ortak danışmanlıkla üretilen tezler literatürü zenginleştirmeye katkı sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet, örgütsel güven, bibliyometrik analiz

1. Giriş:

Günümüzde güven, adalet, etik gibi kavramların toplumsal, siyasal, hukuksal karşılıklarının daha öne çıkartıldığı, buna karşın ahlaki boyutunun ihmal edildiği görülmektedir. Yerinde öngörülerde bulunmak ve kavramların hakkını teslim etmek için yeniden ve öncelikle bireye dönmek gerekmektedir. Bu dönüş güven, adalet, etik, vicdan gibi kavramların kişisel/bireysel karar verme mekanizmaları olduğunu hatırlatacak ve psikoloji, etik (felsefe) ve etkileşimli disiplinlerce bir imkân olarak değerlendirilecektir. Örgüt- birey ilişkisinde farklı oluşum ve tespitlere elverişli bir disiplin olan Örgütsel davranış, bahsedilen kavramları farklı bağlamları ile araştırmaya kapı aralamakta, bilimsel çalışmaların kaçınıldığı tekyanlılık durumunu ortadan kaldırabilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve:

Çalışmanın da örneklemini oluşturan, adalet, güven, vatandaşlık davranışı birbirlerine yakından bağlı, birinin diğerinin zorunlu sonucu olduğu konulardır. Bu ilinti

kavramsal akışta belirsizliğe sebep olsa da (kavram önceliği) kavramların tanımlanması hem ayırt edici özelliklerini hem de kapsamalarını ortaya çıkaracaktır. Kavramsal çerçeveyi sınırlandırabilmek adına çalışmada sadece örgütsel davranış disiplininde karşılığı olan tanımlar aktarılmış, nedensellik bağlarını kurmamıza imkan verecek tanımlamalar ise sonuç ve öneriler kısmına bırakılmıştır.

Güven kavramı; bir kişinin başka birinin ifadelerinden, davranış tarzından ve aldığı kararlardan emin olması ve buna göre kendi davranışlarını sergilemesi olarak kabul edilebilir (McAllister, 1995 ; akt. Şakar, 2010: 23). Örgüt-birey ilişkisinde iki boyutlu ele alınan güven kavramı bireye ve örgüte olmak üzere farklı türlere ayrılmaktadır. Örgüt içi tanımlamada bireye güven hem çalışanların yöneticilere duyduğu güven, hem de çalışanların birbirlerine duyduğu güvendir. Örgüte duyulan güvenin örgüt içinde alınan kararların alınıp alınmaması ile çalışanlara kurum içindeki kaynakların ve ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmaması gibi unsurları etkilediği, çalışanların kendilerini kurumun içinde değerli hissetmeleri durumunda daha güçlü algılanacağı ve bu durumun örgütün çalışanlara verdiği desteği ve eşitlik hissini artıracacağı görülmektedir (Şakar, 2010: 25-26).

Hakkaniyet kavramı ile anlamdaş olan adalet kavramının sözlük karşılığına bakıldığında bir şeyin, bir varolanın aid olduğu yerde bulunması, adaletin birey düzlemindeki tezahürü ise herkese hakkını teslim etmesidir (Duralı, 2013: 82). Örgütsel davranış literatürüne bakıldığında örgütsel adalet kavramının çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. İnsan kaynaklarının işletme yönetimi tarafından maruz kaldıkları davranışlara bakış açıları, doğruluğun ve haklılığın işyerinde otorite tarafından korunması, insan kaynaklarının örgütte etik ve adil davranması, çalışma ortamında insan kaynaklarının bireysel ve örgütsel sonuçların adil olduğunu düşünmesi gibi tanımlar karşımıza çıkmaktadır (Greenberg, 1987, Blakely vd., 2005, Piilai, 1990, Cropanzano ve Grenberg, 1993 ; akt. Atalay, 2010:42). Üç temel boyutu sıralanan örgütsel adaletin **dağıtımsal boyutu**, kişilerarası ödül ve kazanımların eşitliğin sağlanması; **prosedürel boyutu**, insan kaynaklarıyla ilgili alınan kararların sonuçları ile ilgili rehberlik etme ve prosedürlerin, doğru, tutarlı, tarafsız, tam ve açık bir şekilde uygulanmasını sağlama; **etkileşimsel boyutu** ise örgütsel işlemler sırasında insan kaynaklarının karşılaştıkları davranışların niteliğini kapsamakta ve bireylerarası iletişimi ve insan kaynaklarının katılımını içermektedir (Atalay, 2010: 43-46).

Örgütsel Vatandaşlık davranışı temelde, örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleşmekte, beklenen davranışların ötesini ifade etmektedir. Bireylerin örgüte katkıda bulunması (aktif katılım) ile örgüte zarar vermemesi (kaçınma) gibi iki şekilde görülmektedir. Birlikte ve yüz yüze çalışan bireylerin doğrudan ve isteyerek birbirlerine yardım etmek amacıyla yaptıkları davranış boyutu olan **diğerergamlık**; örgüt içi sürekliliği ve devamlılığı sağlama, çalışanların kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olması ile ilgili olan **vicdanlılık**; örgütte çalışanların kendi aralarında, çalışanlar ile yöneticiler arasında, örgütte doğrudan ilişkisi olan veya olmayan diğer kişilere karşı meydana gelen kaçınılmaz rahatsızlıkların, hoşnutsuzlukların ve zahmetlerin şikayetçi olmadan hoşgörü ile karşılanması olarak tanımlanan **centilmenlik** boyutu; başkalarının işlerini etkileyecek eylemlere girişmeden veya kararlar almadan önce onları bilgilendirmeyi, tehdit edici faaliyetlere karşı örgütteki diğer bireyleri uyarması olan **nezaket tabanlı bilgilendirme** boyutu; son olarak ise örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanların kendilerini sorumlu olarak kabul etmeleri, kararlara ve toplantılara sorumlu-gönüllü bir şekilde katılmaları olan **sivil erdem** boyutu ile beş başlıkta toplanan örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel yaşam üzerindeki güncel konulardan biridir (Organ, 1988; akt. Özler, 2010: 106-111).

3. Araştırmanın Amacı:

Araştırmanın öncelikli amacı örgütsel davranış yazınında üretilen lisansüstü tezlerin nasıl bir örüntü içerisinde ilerlediğini belirlemektir. Yazın incelemeleri sonucunda son yıllarda yoğunlukla çalışılan konuların örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyon, iş tatmini ve özdeşleşme olduğu görülmüştür. Bu konularda yapılan lisansüstü tez çalışmalarının dizin ve anahtar kelimelerinde sıklıkla bir arada yer alan örgütsel adalet, (örgütsel) güven ve (örgütsel) vatandaşlık davranışı kavramları üzerinden karşılaştırmalı bir analiz yapmak amaçlanmıştır.

4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi:

Yüksek lisans ve doktora tezlerini analiz edebilmek için, YÖK'ün Tez Tarama motorunda gelişmiş tarama seçeneği kullanılmıştır. Anahtar kelime sekmesinde araştırmanın amacı doğrultusunda "örgütsel adalet", "örgütsel güven" ve "örgütsel vatandaşlık davranışı" kelimeleri yazılmış, tüm sonuçlara ulaşabilmek adına aranacak alan sekmesinde "tümü", arama tipi sekmesinde "içinde geçsin" işaretlenmiştir. Yıl, tez türü, izin durumu, üniversite, dil ve durum bilgileri filtrelenmemiş, böylelikle çalışmaya kaynaklık edecek en kapsayıcı veri seti elde edilmiştir. Akademik kaynakların analizinde sıklıkla kullanılan tekniklerden biri olan; bir disiplinin ürettiği çalışma konularının yaşam eğrisini çizen, sosyal ağ analizlerine imkan veren, yazına en fazla katkıda bulunan alanları belirleyen ve atıf araştırmaları yapmayı sağlayan bibliyometrik analiz tekniği, veri setinin analizinde tercih edilmiştir.

Bibliyometri teriminin tanımlanmasına ilişkin literatürde en sık atıf yapılan yazarlardan birisi olan Pritchard (1969: 348) söz konusu terimi matematiksel ve istatistiksel yöntemlerin kitaplar ve diğer iletişim ortamlarına uygulanması şeklinde tanımlamaktadır. Bibliyometrik araştırmalar ile yayınların belirli özellikleri incelenmek suretiyle bilimsel iletişime ilişkin çeşitli bulgular elde etmek mümkündür (Al vd. , 2010).

Araştırmanın evreni örgütsel davranış alanında yapılan lisansüstü tezler, örnekleme ise örgütsel adalet, güven, vatandaşlık davranışı konularının ayrı ve birlikte kullanıldığı toplamda 543 tezdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında 202 tez, örgütsel adalet alanında 202 tez ve örgütsel güven konulu 139 tez incelenmiştir. Gelişmiş tarama sonuçları esas alındığında konuların ayrı ve birlikte çalışıldığı tezlerin sayısı şöyledir: sadece örgütsel vatandaşlık davranışı çalışılan 151 tez, sadece örgütsel adalet çalışılan 149 tez, sadece örgütsel güven çalışılan 111 tez vardır; üç konunun bir arada çalışıldığı tez sayısı 4, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet konularının bir arada çalışıldığı tez sayısı 36, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güvenin birlikte çalışıldığı tez sayısı 11, örgütsel adalet ve örgütsel güvenin birlikte çalışıldığı tez sayısı ise 13'tür. Çalışmada incelenen tezler dil, tür (yüksek lisans/doktora), üniversite, izin durumu, dizin, konu, yıl, yazar kategorilerine göre toplanan nicel veriler üzerinden analiz edilmiştir. Veri analizinde MS Excel ve MS SQL Server programlarından yararlanılmıştır. Tam metnine veya özetine erişilebilen tüm tezlerin yöntemleri incelenmiştir.

5. Araştırma Soruları:

Araştırmanın örneklemini oluşturan tezlere ait veriler üzerinden şu sorulara cevap aranmıştır;

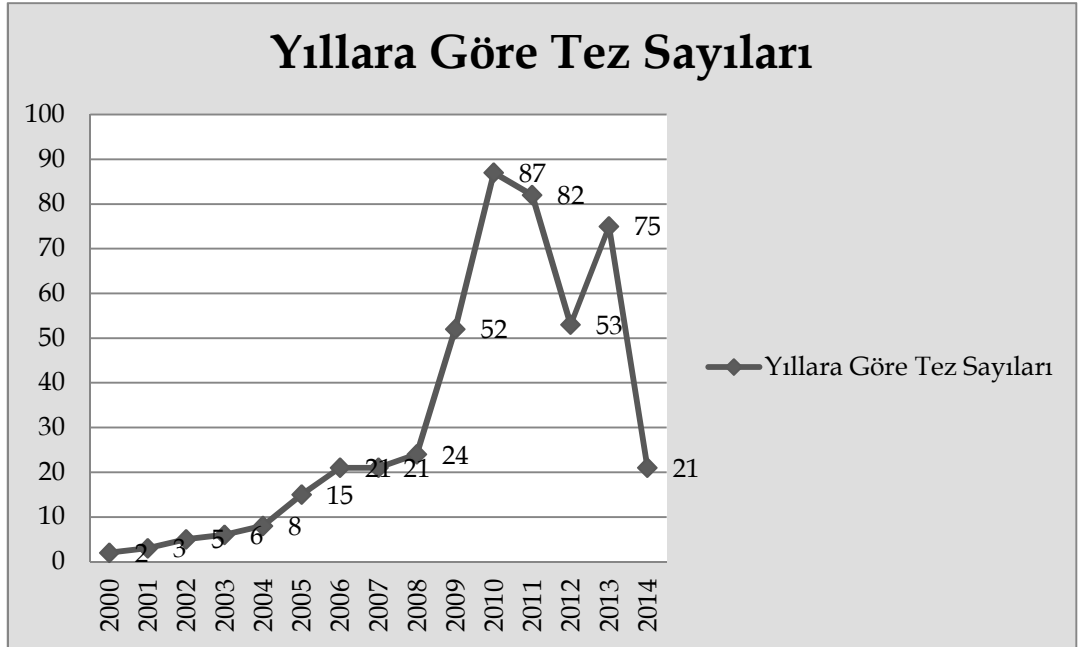
- Tezler ağırlıklı olarak hangi dilde yapılmıştır?
- Tezler üniversitelere ve yıllara göre nasıl bir dağılım göstermektedir?
- Tezlere tam metin erişim oranı nedir?

- Tezler konu sınıflandırması kapsamında hangi disiplinlerde yoğunlaşmaktadır?
- Tezler yöntembilimsel tercihler yönünden nasıl bir eğilim göstermektedir?
- Doktora tezinde söz konusu konulardan birini çalışanlardan kaçısı yüksek lisans tezinde de bu konulardan birini tercih etmiştir?

6. Araştırmanın Bulguları:

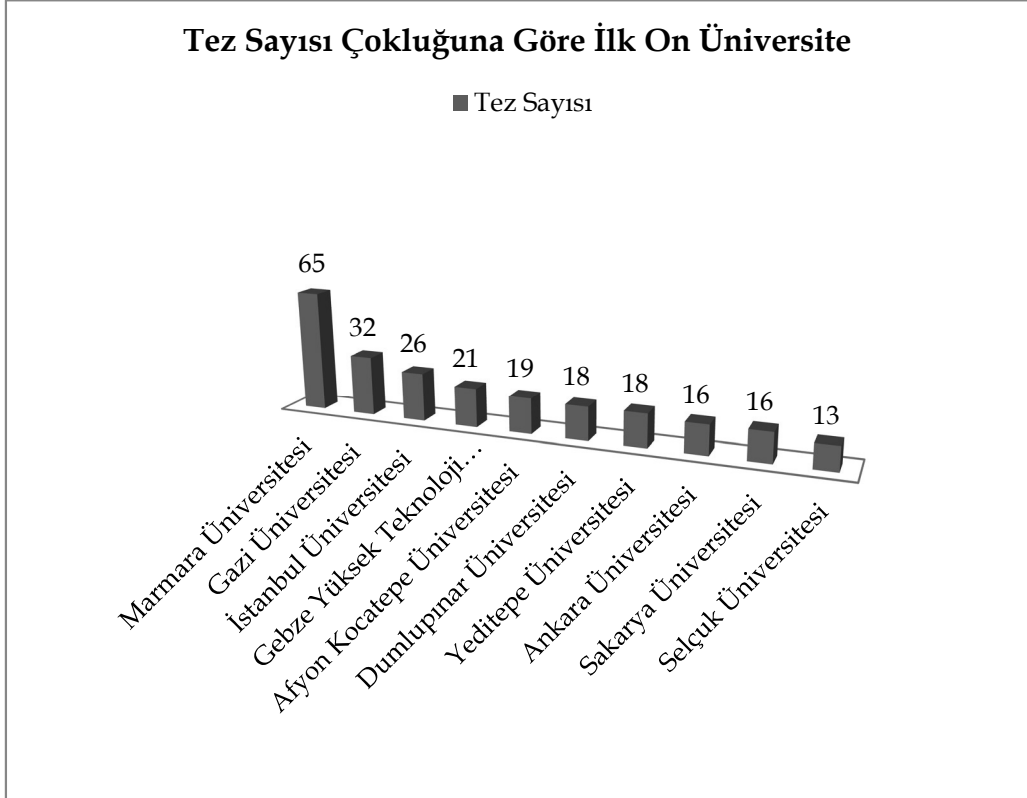
Toplamda incelenen 543 tez kayıt sayısının, konuların bir arada çalışıldığı tezlerden oluşan tekrarlı kayıtlar çıkarıldığında nihai sayının 475'e düştüğü saptanmıştır. Tezlerin dil dağılımına bakıldığında 425 kayıt (% 89,47) ile Türkçenin baskınlığı görülmektedir. Türkçeyi 50 kayıt (% 10,53) ile İngilizce izlemektedir.

Örgütsel davranış alanındaki tezler YÖK tez veritabanı kayıtlarına göre 1993 yılından günümüze uzanmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan örgütsel vatandaşlık davranışı, adalet ve güven alanlarındaki tezlerin davranış disiplini de görece daha yeni olduğu ve 2000 yılı ve sonrasında çalışıldığı görülmüştür. Son onbeş yıl boyunca akademik bir ilgi alanı olmayı sürdüren vatandaşlık davranışı, adalet ve güven konularında üretilen tezlerin yıllara göre dağılımı üzerinden yaşam eğrisi incelendiğinde 2000'de 2 tez ile başlayıp 2010'a kadar konulara olan ilginin doğrusal olarak arttığı, 2010-2011 yıllarında eğrinin 87- 82 tez ile tepe noktasına ulaştığı, son 3 yılda azalma eğiliminde olduğu, nihayetinde 2014 yılında sayının 21'e kadar gerilediği saptanmıştır. Yıl değişkeni ile birlikte YÖK'ün konu sınıflandırması (İşletme ve İşletme olmayanlar), tez türü sınıflandırması (Yüksek lisans ve Doktora) gibi farklı değişkenler analize dahil edilip yaşam eğrisi daha detaylı incelendiğinde bulgular yıl değişkeninin tek başına ele alındığı analiz ile benzerlik göstermektedir. Değişken analizleri sonucunda oluşan yeni eğriler, çalışmaların 2000'den itibaren başlayarak 2010-2011 yıllarına kadar artış gösterdiğini, bu iki yılda en fazla çalışmanın üretildiğini ve son 3 yılda azalma trendinde olduğunu doğrular niteliktedir.



Grafik 1. Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı

Tezlerin üniversitelere göre dağılımı incelendiğinde bu alanlarda 73 üniversitede çalışıldığı ve tez üretildiği görülmüştür. Konuların yoğunlukla çalışıldığı ilk on üniversite şöyle sıralanabilir: 65 tez Marmara Üniversitesi'nde, 32 tez Gazi Üniversitesi'nde, 26 tez İstanbul Üniversitesi'nde, 21 tez Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde, 19 tez Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde, 18'er tez Dumlupınar Üniversitesi'nde ve Yeditepe Üniversitesi'nde, 16'şar tez Ankara Üniversitesi'nde ve Sakarya Üniversitesi'nde, 13 tez Selçuk Üniversitesi'nde tamamlanmıştır.



Grafik 2: Tezlerin Üniversitelere Göre Dağılımı

Tezlerin tam metin erişim durumuna göre dağılımı rakamsal olarak şu şekildedir: 475 kayıttan 373'ünün (% 78,53) izin durumu "Açık", 102'si (% 21,47) "Kapalı"dır.

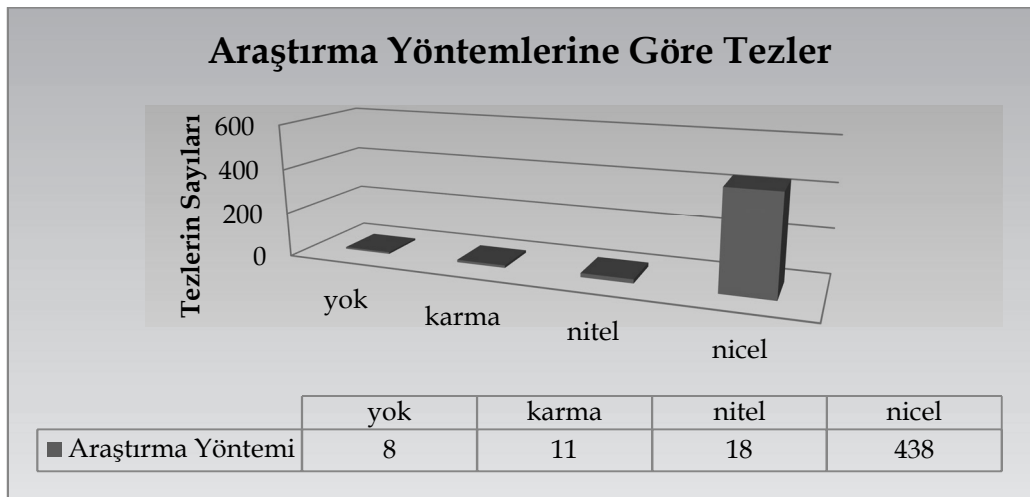
YÖK'ün kullandığı konu sınıflandırmasına göre tezler incelendiğinde 475 tezin 314'ünün İşletme disiplini sınıflandırıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Konu sınıflandırmasında işletme disiplini 107 kayıt ile Eğitim ve Öğretim disiplini takip etmektedir. YÖK'ün konu sınıflandırmasında 4 tezin konu alanının boş bırakıldığı, 50 tezin ise farklı disiplinlere dağıldığı gözlenmiştir.



Grafik 3: Tezlerin Konu Sınıflandırmasına Göre Dağılımı

Örneklem tez türü açısından incelendiğinde 475 tezin 100'ü doktora (% 78,95), 375'i ise yüksek lisans (% 21,05) düzeyinde olduğu görülmüştür.

Tezlerin metodolojik dağılımı homojen olmayıp nicel araştırma yöntemlerinin benimsendiği tezler hakimdir. 475 tezin 438'inde (% 92,21) nicel yöntemler tercih edilmiştir ve nicel yöntemler arasında 432 kayıt (% 98,63) ile standardize anket tekniği en fazla tercih edilen veri toplama tekniği olmuştur. Dağılımda nitel ve karma yöntemlerin azlığı dikkat çekicidir. 11 tezde (% 2,32) karma yöntemler kullanılmış, 18 tezde (% 3,79) nitel yöntemler tercih edilmiştir. Nitel yöntemleri tercih edenlerin 8'i (% 44,44) mülakat tekniğini kullanmıştır.



Grafik 4: Tezlerin Araştırma Yöntemlerine Göre Dağılımı

Hem doktora tezinde hem de yüksek lisans tezinde örneklem konularından herhangi birini çalışmış olan araştırmacı sayısının sadece bir kişi olması dikkat çekici bir bulgudur.

7. Sonuç ve Öneriler:

Bulgular doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışı, adalet ve güven konularının gerek tez sayısı yoğunluğuyla gerek işletme dışı disiplinlerce tercih edilmesiyle örgütsel davranış disiplininde önemli bir yer edindiği görülmektedir. Konuları farklı yaklaşımlarla ele alabilmek adına disiplinlerarası çalışmalara öncülük edebilecek ortak danışmanlıkla üretilecek tezler literatürü zenginleştirmeye katkı sağlayabilir. Bununla birlikte tezlerde tercih edilen nicel yöntemlerin (ve anket tekniğinin) dağılımdaki ağırlığını dengelemek adına nitel ve karma yöntemlerin de araştırmacılarca çalışılabileceği vurgulanmalı, güven, adalet gibi kültürden kültüre farklılık gösterebilecek konularda yapılan araştırmalarda kullanılan ölçekler kültür dinamikleriyle uyumlu hale getirilmeli veya özgün ölçekler geliştirilmelidir.

Örneklemeden elde edilen veri seti oldukça zengin bir veri kaynağı olup, çok daha farklı fikirler üretilerek yeni çalışmalar yapmaya imkân verir niteliktedir.

- Yıllara göre trend belirleme konusu üzerinde yoğunlaşarak bazı yıllarda üretilen tez sayılarının neden diğer yıllara göre fazla olduğu daha detaylı araştırılabilir.
- Erişilebilen tez özetleri içerik analizi ile incelenebilir, böylelikle tezlerin konuları hakkında daha farklı çıkarımlar yapılabilir.
- Tez başlıkları ayrı bir araştırma konusu olarak metin madenciliği yöntemleri ile araştırılabilir veya içerik analizi yapılarak başlığın konu üzerindeki kapsayıcılığı incelenebilir.
- Bibliyometrik analizler tezlerin kaynakçalarına odaklanarak atıf analizleri üzerinde yoğunlaştırılabilir ve örneklemin atıf haritası çıkarılabilir.
- Hem yüksek lisans hem doktora tezini bu üç alandan herhangi birinde yapmış olan araştırmacı sayısının bir kişi olması dikkat çekici bir sonuçtur. Birbiriyle ilintili alanlarda tez çalışmalarını devam ettiren kişi sayısının bu denli az olmasının nedenleri de ayrı bir araştırma konusu olabilir.
- Son bir öneri olarak tez danışmanları da veri setine yeni bir parametre formatında dahil edilip diğer verilerle birlikte analiz edilebilir; tezini bu alanlardan birinde tamamlamış olan araştırmacıların öğretim üyesi olduklarında benzer konularda tez danışmanlığı yapıp yapmadıkları araştırılabilir.

8. Kaynakça:

- Al, Umut, İrem Soydal, Haydar Yalçın (2010), "Bibliyometrik Özellikleri Açısından Bilig'in Değerlendirilmesi", Bilig Dergisi, (55) ss. 1-20.
- Atalay, Ceren Giderler (2010), "Örgütsel Adalet". Ed. N. Derya Ergun Özler, Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde, Bursa: Ekin Yayın, ss. 41-63.
- Duralı, Ş. Teoman (2013), Kutadgubilig Türkçenin Felsefe-Bilim Sözlüğü, Dergah Yayınları, İstanbul.
- <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>, Erişim Tarihi: 21.08.2014.
- Özler, Derya Ergun (2010), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". Ed. N. Derya Ergun Özler, Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde, Bursa: Ekin Yayın, ss. 101-102.
- Şakar, Asuman Nurhan (2010), "Örgütsel Güven". Ed. N. Derya Ergun Özler, Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde, Bursa: Ekin Yayın, ss. 21-40.

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Prof.Dr. Mustafa Taşlıyan
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
mustafatasliyan@hotmail.com

Öğr. Gör. Melda Harbaloğlu
Kilis 7 Aralık Üniversitesi
mharbalioglu@kilis.edu.tr

Öğr. Gör. Bengü Hırlak
Kilis 7 Aralık Üniversitesi
benguhirlak@hotmail.com.tr

1. Giriş

Günümüzde örgütlerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri, ayakta durabilmeleri, devamlılığını sağlamaları, daha kaliteli hizmet sunabilmeleri, işletme hedeflerine ulaşabilmeleri için insan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmaları önem arz etmektedir. Yönetim açısından özellikle personel güçlendirme, örgütte rekabet avantajı sağlamak için kullanılması zorunlu yönetim teknikleri arasına girmiştir. Personel güçlendirme küresel rekabetin ortaya çıkardığı işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması ve bunu sürdürebilmesinde büyük bir öneme sahip modern sonrası yönetim yaklaşımlarından biridir.

Yöneticiler ve işletmeler; çalışanlarını güçlendirmeye dayalı uygulamalarını gerçekleştirdikleri takdirde onların örgüte ve üretime katılımlarının, iş tatminlerinin, örgüte duydukları güvenlerinin, örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunun, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerinin ve örgüt içerisinde ileri görev bilinci ile daha iyi bir performans gösterdiklerinin bilincinde olmalarından dolayı çalışanlarının güçlendirilmesine önem vermektedirler. Bu nedenle personel güçlendirmenin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmada yapılan yerli ve yabancı literatür taraması sonucunda personel güçlendirmeye dayalı uygulamaların; çalışanların örgüte bağlılıklarını ve sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği anlaşılmaktadır (Henkin ve Marchiori, 2002; Erdil ve Keskin, 2003; Ünsal, 2004; Janssen, 2004; Pekdemir vd, 2006; Şahin, 2007; Allanazarov, 2008; ; Demiral, 2008; Koç, 2008; Atalay, 2009; Veranyurt, 2009; Karahan 2009; Çelebi, 2009; Doğan ve Kılıç, 2009; Mujka, 2011; İlisu, 2012; Yücel ve Demirel, 2012).

Bir örgütte çalışanlar, kendilerini ne kadar çok örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinin bir parçası gibi görürlerse, bulundukları örgütün üyeliğine ne kadar içten bağlanırlarsa, örgütte o kadar çok kalmak isterler. Örgütte ortak çalışmaya katkıda bulunmak için daha fazla çaba gösterirler (Aydın, 1993: 23). Bir örgütün gelişmesi, başarıyı yakalaması, çalışanların verimliliği, bağlılığı kendilerine verilen görevlerden daha fazlasını yapmasıyla gerçekleşmektedir. Bu çalışmada personel güçlendirmenin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun sonucunda çalışanların personel güçlendirmeye bağlı olarak, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterip göstermedikleri bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmanın birinci kavramı olan personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip araştırması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak incelenmektedir (Koçel, 2005: 414).

Spreitzer (1995)' e göre; personel güçlendirme; psikolojik boyutu olan anlam, yetkinlik, serbesti (otonomi) ve etki ile aşağıdaki gibi dört boyutta ele alınmıştır.

Anlam: Güçlendirmenin motoru olarak ele alınmaktadır. Eğer personelin yüreği içinde değilse, iş personelin değerleri ile çatışıyorsa, kendisini güçlenmiş hissetmeyecektir.

Yetkinlik: Kişinin işini nasıl daha iyi yapabileceğiyle ilgili yeteneklerinin farkına varmasıdır ki, bunun farkına varmazsa kendisini yetersiz görecektir ve güçsüz hissedecektir.

Serbesti (Otonomi): Kişinin işiyle ilgili karar serbestisidir. Eğer işiyle ilgili kararları hiyerarşik yapıdan birileri veriyorsa birey kendisini daha az özgür ve otonomi sahibi olarak değerlendirecek, bu ise kendisini güçsüz hissetmesine yol açacaktır.

Etki: Bireyin organizasyonda değişim yapabilme gücü olarak açıklanabilir ki, amaçlarda bir ilerleme olmaksızın birey bu etkisini göremeyecek dolayısı ile kendisini güçsüz hissedecektir (Mujka, 2011:12).

Araştırmanın ikinci kavramı örgütsel bağlılık ise, çalışanların belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini ifade etmektedir (Karahan, 2008: 233). Bir diğer tanıma göre; örgütün amaçlarının ve değerlerinin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, çalışanın örgütün önemli bir üyesi olmak için çaba göstermesi, örgütü bir aile olarak değerlendirmesi ve bireyin kendisini de bu ailenin bir ferdi gibi görmesidir (Özdevecioğlu, 2003: 114).

Araştırmacılar arasında bireyi örgüte bağlayan psikolojik ifadelerin niteliği hakkında farklı görüşler vardır. Bu farklılık, örgütsel bağlılığın çoklu boyutlarla ifade edilmesine yol açmış ve araştırmacılar kavramı değer ve devamlılık bağlılığı; uyum, kimlik ve bütünleşme bağlılığı; değer, devamlılık ve ahlaki bağlılık gibi çoklu boyutlarla açıklamaya çalışmışlardır (Akbolat, Işık ve Karadağ, 2010: 44). Bu çalışmada Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal, devamlılık ve normatif (zorunlu) bağlılık boyutları ile ele alınmıştır. Bu boyutlar çalışanın örgüt ile olan ilişkisini belirleyen ya da çalışanın örgütte birlikte devam edip etmeyeceğini etkileyen etkilere sahip bir psikolojik durum olduğunu belirtmektedir (Meyer, Allen ve Smith, 1993: 539). Örgütsel bağlılık boyutları, aşağıdaki gibi üç boyutta ele alınmıştır:

Duygusal Bağlılık: Çalışanların, örgütlerine duygusal yakınlık duyup, onunla özdeşleşmelerini ifade eder. Örgütlerine bu türden bir bağlılık duyan çalışanlar, örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini içselleştirir, onun varlığını sürdürmesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için çaba gösterir ve örgütün bir parçası olarak kalmayı arzu ederler. Bu tür çalışanlar, “istedikleri için” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba gösterme konusunda gönüllüdürler (Bolat ve Bolat, 2008: 78).

Devamlılık Bağlılığı: “Ekonomik mantığa” dayandığı düşünülen devamlılık bağlılığı da “çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu “zorunluluk nedeniyle” o örgütte çalışmaya devam etmeleri” biçiminde tanımlanmaktadır (Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009: 72).

Normatif (Zorunlu) Bağlılık: Çalışanların ahlaki bir yükümlülük duygusu ile örgütsel amaçlara bağlanmayı zorunluluk olarak gördükleri için, gösterdikleri bağlılık türüdür (Yılmaz, 2012: 317). Bir diğer tanıma göre; bireyin örgütten ayrılmanın daha yüksek maliyeti olması nedeniyle bir yere kilitlendiğini düşünme derecesidir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 304).

Araştırmanın üçüncü kavramı ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını, çalışanın iş tanımı ya da rol gereklerinin dışına çıkarak

kendi kişisel tercihi ile örgütsel etkinliği artıracak bazı tutum ve davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği rollerin ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapmasıdır (Greenberg ve Baron, 2000: 372).

Organ (1988) tarafından, fazladan rol davranışı tanımı geliştirilerek örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ortaya koyulmuş ve beş boyutlu bir yapı önerilmiştir. Bunlar; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve sportmenliktir. Literatürde en çok Organ'ın yaptığı boyutlandırma kullanılmaktadır (Moorman, 1991; Tansky, 1993; Deluga, 1994; Podsakoff ve Mackenzie, 1994; Organ, 1997; Neuman ve Kickul, 1998; İşbaşı, 2000; Basım ve Şeşen, 2006; Keleş, 2009; Güler, 2009; Şehitoğlu, 2010; Sökmen ve Boylu, 2011). Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, Organ'ın sınıflandırmasına göre aşağıdaki gibi beş boyutta ele alınmıştır.

Özgecilik: Çalışanın örgütle ilgili problemlerde veya görevlerde diğer çalışanlara yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışlardır (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351).

Nezaket: Örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli etkileşim içinde olmaları ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen çalışanların sergiledikleri olumlu davranışlardır (Organ, 1988: 12).

Vicdanlılık: Çalışanların biçimsel rol davranışlarını kendilerinden beklenenin ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarıdır (Organ, 1988:9).

Sportmenlik: Örgütteki olumsuzluklara karşı hoşgörülü olmayı ifade etmektedir (Dimitriades, 2007: 473).

Sivil Erdem: Örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılmayı ifade etmektedir (Organ, 1988: 12).

Günümüzde kurumlarda insan faktörünün ön planda olması nedeniyle, çalışanların içinde bulunduğu durum, işlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı davranışları önem kazanmaktadır. Bu davranışların pozitif gerçekleşmesi adına kurum içerisinde personel güçlendirme ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı kurumların olumlu işleyişi ve sürekliliği adına önem arz etmektedir. Bu bağlamda personel güçlendirme faaliyetlerinin olmaması çalışanların kuruma olan bağlılık duygusunun azalması, kurumun verimliliğinin düşmesi ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilememesi söz konusu olabilmektedir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesindeki temel amaç Kilis 7 Aralık Üniversitesinde personel güçlendirmenin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin belirlenmesi ve bunlara çözüm önerileri getirilmesidir. Ayrıca personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının demografik faktörler açısından farklılaşmalarına bakılması da amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri ise şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Personel güçlendirme ve (a) örgütsel bağlılık ve (b) örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır.

H2: Personel güçlendirmenin (a) örgütsel bağlılık ve (b) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi vardır.

H3: Cinsiyet dağılımı değişkeni açısından (a) personel güçlendirme ve (b) örgütsel bağlılık (c) örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.

H4: Medeni durum dağılımı değişkeni açısından (a) personel güçlendirme ve (b) örgütsel bağlılık (c) örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.

H5: Yaş dağılımı değişkeni açısından (a) personel güçlendirme ve (b) örgütsel bağlılık (c) örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.

H6: Kurumda çalışma süresi değişkeni açısından (a) personel güçlendirme ve (b) örgütsel bağlılık (c) örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.

H7: Kadro unvanı değişkeni açısından (a) personel güçlendirme ve (b) örgütsel bağlılık (c) örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.

H8: İdari görev değişkeni açısından (a) personel güçlendirme ve (b) örgütsel bağlılık (c) örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.

2. Metodoloji

Araştırmanın evrenini Kilis 7 Aralık Üniversitesinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Bu üniversitede görev yapan akademisyenlerin toplam sayısı 298 olup araştırma kapsamından ulaşılan akademisyen sayısı 104'tür. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Uygulanan anket formunun birinci bölümünde demografik özelliklere ilişkin sorulara, ikinci bölümünde personel güçlendirmeye, üçüncü bölümde örgütsel bağlılığa ve dördüncü bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Anket soruları hazırlanırken, literatürde konu ile ilgili daha önce yapılan birçok araştırmada kullanılan hazır ölçeklerden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında personel güçlendirmeyi ölçmek için, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Personel güçlendirme değişkenleri konusunda, Spreitzer (1995), Menon (2001), Hempel ve diğ. (2009) ve Klidas (2001) çalışmaları incelenmiştir. Ancak Spreitzer (1995) çalışması; güçlendirmenin ölçülmesinde genel bir ölçeğin geliştirilmesi anlamında bir ilk özelliği taşımaktadır. Geliştirilen ölçek, sonraki yıllarda yapılan birçok çalışmada; Ergeneli ve Arı, (2005), Ceylan, Özbal, Dinç ve Kesgin, (2005), Arslantaş (2007), Çekmecelioğlu ve Keleş, (2008), Çavuş ve Akgemci, (2008), Atalay (2009), Çelebi (2009), Karahan ve Yılmaz (2010) kullanılmıştır. Personel güçlendirme; psikolojik boyutu olan anlam, yetkinlik, serbesti (otonomi) ve etki boyutları ile ele alınmıştır. Ölçekte Spreitzer (1995); personel güçlendirmenin psikolojik boyutlarının her biri ile ilgili 3'er ifade olmak üzere toplam 12 ifade kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin güvenilirliği 0.82 olarak tespit edilmiştir. Bu durum ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösteresidir.

Araştırma kapsamında örgütsel bağlılığı ölçmek için, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık duygusal, devamlılık ve normatif (zorunlu) bağlılık boyutları ile ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın boyutlarının her biri ile ilgili 8'er ifade olmak üzere toplam 24 ifade kullanılmıştır. Geliştirilen ölçek, sonraki yıllarda yapılan birçok çalışmada; Uyguc ve Çımrın (2004), Tutar (2007), Özutku (2008), Çelebi (2009), Benligiray ve Sönmez (2010), Top ve diğ. (2010), Taş (2011) kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin güvenilirliği 0.86 olarak tespit edilmiştir. Bu durum ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösteresidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için, Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ'ın beş boyutlu sınıflandırması olan; özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem/örgütsel katılım, centilmenlik boyutları ile ele alınmıştır. Ölçekte örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenini ölçmek için kullanılan bu ölçekte Podsakoff vd. (1990); örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları olan özgecilik ile ilgili 5, nezaket ile ilgili 5, sivil erdem (örgütsel katılım, yurttaşlık erdemi) ile ilgili 4, vicdanlılık ile ilgili 5, sportmenlik ile ilgili 5 olmak üzere toplam 24 ifade kullanılmıştır. (Organ, 1988). Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilen bu ölçek Türkiye'de daha önceki çalışmalarda kullanılmış ve çevirisi yapılmış bir ölçektir (İşbaşı, 2000; Köse vd., 2003; Aslan 2008; Polat ve Ceep, 2008; İçerli ve Yıldırım, 2012). Söz konusu ölçeğin güvenilirliği 0.71 olarak tespit edilmiştir. Ölçekler; 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde beşli Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir.

Araştırma verileri ile ilgili olarak önce tanımlayıcı istatistikler belirlenmiş (demografik özellikler) belirlenmiştir. Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkileri test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca akademisyenlerin personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin cinsiyete, medeni durum, yaş, kurumda çalışma süresi, kadro unvanı ve idari göreve göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan bu araştırma, araştırmanın yapıldığı devlet üniversitesi (Kilis 7 Aralık Üniversitesi) ve dönem (2013-2014) ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma sonuçları araştırma kapsamında kullanılan ölçekten elde edilen veriler ile sınırlıdır.

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan akademisyenlerin % 67,3'ü erkeklerden, % 32,7'si kadınlardan oluşmaktadır. Yaş dağılımında en yüksek %34,6'lık bir oranla 25-29 yaş aralığında, en düşük %5,8'lik bir oranla 35-39 yaş olduğu görülmektedir. Medeni durumlarına bakıldığında akademisyenlerin % 53,8'i evli, % 46,2'si bekâr katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin en çok %42,3 oranla 1-3 yıl arası, en az %1,9 ile 7-9 yıl arası bu kurumda çalıştıkları tespit edilmiştir. Akademisyenlerin büyük çoğunluğu % 50 ile öğretim görevlilerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin idari görevlerine göre dağılımı incelendiğinde; %73,1 oranıyla büyük çoğunluğunun idari görevinin olmadığı, %15,4'ünün bölüm başkanı ve %11,5'lik oranla diğer idari görevi (dekan yardımcısı, bölüm başkanı yardımcısı, müdür yardımcısı) olduğu belirlenmiştir.

3. Sonuç

Araştırmada personel güçlendirmenin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin belirlenmesi ve bunlara çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının demografik faktörler açısından farklılaşmalarına da bakılmıştır.

Yapılan korelasyon analizinin sonucuna göre, personel güçlendirme boyutlarından anlam, serbesti ve etki ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde pozitif yönlü zayıf bir ilişki, yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte personel güçlendirme boyutlarından anlam, serbesti, yetkinlik ve etki ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı düzeyde pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. **Bu ilişki H1a ve H1b hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir.**

Regresyon analizinin sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık değişkenliğinin %19,5'i ($R^2=0,195$) ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenliğinin %10,7 ($R^2=0,107$), dört bağımsız değişken (personel güçlendirme boyutları) tarafından açıklanabilmektedir. **Bu durumda H2a ve H2b hipotezi (personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi vardır) yeterli kanıtla desteklenmektedir.** Bu bağlamda akademisyenlerin işlerini anlamlı ve önemli görmesiyle birlikte görevlerini nasıl yapacağını ve yürüteceği konusunda özgür olabilmesi ve bölüm içerisinde alınan kararlar üzerinde etki ve kontrolünün olması; kuruma karşı olan bağlılığının ve örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına etki edeceği söylenebilir.

Ayrıca araştırmaya katılan akademisyenlerin personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumda çalışma süresi, kadro unvanı ve idari görev değişkenine göre anlamlı farklılaşması incelenmiştir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin cinsiyetleri ile personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. **Bu nedenle H3a, H3b ve H3c hipotezleri yeterli kanıtla**

desteklenmemektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin medeni durumları ile personel güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterirken, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. **Bu durum H4b ve H4c hipotezlerini yeterli kanıtla desteklemezken, H4a hipotezinin yeterli kanıtla desteklenmektedir.** Bununla birlikte araştırmaya katılan akademisyenlerin yaşları ile personel güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. **Bu durum H5b ve H5c hipotezini yeterli kanıtla desteklemezken, H5a hipotezini yeterli kanıtla desteklenmektedir.** Akademisyenlerin kurumda çalışma süresi ile personel güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterirken, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. **Bu nedenle H6a hipotezini yeterli kanıtla desteklerken, H6b ve H6c hipotezini yeterli kanıtla desteklenmemektedir.**

Araştırmaya katılan akademisyenlerin kurumda çalışma süresi ile personel güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Fakat akademisyenlerin kurumda çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir farklılık tespit edilmemiştir. **Bu durum H6a hipotezini yeterli kanıtla desteklerken, H6b ve H6c hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemektedir.** Araştırmaya katılan akademisyenlerin kadro unvanı ile personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. **Bu durum H7a, H7b ve H7c hipotezlerini yeterli kanıtla desteklenmektedir.** Son olarak, araştırmaya katılan akademisyenlerin idari görev değişkenleri ile personel güçlendirme düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Ancak akademisyenlerin idari görevleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. **Bu nedenle H8a ve H8b hipotezleri yeterli kanıtla desteklenirken, H8c hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemektedir.**

Sonuç olarak; akademisyenlerin başarısızlığı ya da olumsuz bir davranışı, hem kurum hem de öğrenciler için olumsuz sonuçların doğmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle kurumların çalışanlarını güçlendiren yönetim uygulamalarına ağırlık vererek, yaptıkları işten doyum almalarını sağlayarak örgütsel bağlılıklarını arttırmalarını ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini sağlamaları gerekmektedir. Personel güçlendirmeyi, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen olumlu bir davranış olarak anlamak ve personel güçlendirmenin kurum içerisinde artmasını sağlamak gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar işlerini nasıl yapacakları konusunda ve nasıl yürüteceği konusunda özgür olmalı ve yöneticiler çalışanların kurum içerisindeki kararlarda etkin olması konusunda teşvik etmelidir. Çalışmada yapılan analizlerden yola çıkarak kurumlarda personel güçlendirmenin desteklenmesi gönüllü davranışların ve bağlılığın artmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte, çalışanlar sorumluluk duygusunu geliştirerek, başkasının yokluğunu doldurarak ya da beklenen rolün dışında fazladan sorumluluk alarak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecektir.

4. Kaynakça

- Akbolat M., Işık O. ve Karadağ M. (2010) "A Research on The Attitudes of The Burnout and Organizational Commitment of Medical Secretaries", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 2(4): 41-64.
- Allanazarov, Y. (2008), "Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma". Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

- Allen, N., ve Meyer, J. (1990), "The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", *Journal Of Occupational Psychology*, 63,(1), pp. 1-18.
- Arsıslantaş C., (2007). "Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol.7, pp.227-240.
- Aslan, Ş. (2008). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), s. 163-178.
- Atalay, G. C.. (2009), *Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kütahya.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş eğitim denetimi. (Geliştirilmiş 3. Baskı)*. Ankara: Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.
- Basım, H.N., Şeşen, H. (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama Ve Karşılaştırma Çalışması" *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 61(4), s.83-102.
- Benligiray, S. Ve Sönmez, H. (2010). "Hekimlerin Ve Hemşirelerin Performans Yönetiminde Önemli Bir Faktör: Örgütsel Bağlılık", *11. Uluslararası Sağlıkta Performans Ve Kalite Kongresi (28 Nisan-1 Mayıs Manavgat-Antalya)*, Bildiriler Kitabı, Cilt 2, Ankara: Baydan Ofset, S. 201-215.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. (2008), "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi" *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), s.75- 94.
- Ceylan, A., Özbal, S., Dinç, A., Kesgin, M. (2005), "Lider Üye Etkileşimi Ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, Yıl:16, Sayı:50.
- Çavuş, M.F. Ve Akgemci, T. (2008). "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 20, ss. 229-244.
- Çekmecelioglu G, H., Keleş, Ö. (2008). "Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, Muhan Soysal İşletmecilik Konferansı-İşletmecilikte Yeni Gelişmeler ve Fırsatlar, Muhan Soysal İşletmecilik Konferansı, s:129-141.
- Çelebi, M. A. (2009), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme", *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman*.
- Deluga, R.J. (1994). Supervisor trust building, leader - member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315 - 326.
- Demiral, Ö. (2008), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma". *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Niğde*.
- Dimitriades, Z. S. (2007), The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in grek service organizations: A survey. *Employee Relations*, 29(5), 469-491.

- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:32, Ocak-Haziran s.55-60.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2003), "Güçlendirmeyle İş Tatmin, İş Stresi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:32, S:1, S.9.
- Ergeneli, A., Arı S, G. (2005). "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:60.
- Greenberg, R.A. and Baron R.A. (2000). Behavior in Organizations, 7th. Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Güler, B. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt içi çatışma arasındaki ilişki: Sağlık sektörü uygulaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Hempel P.S, Zhang Z., Han Y. (2009). "Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization", Journal of Management, pp.1-26.
- Henkin A. B., ve Marchiori, D. M. (2002), "Empowerment And Organizational Commitment Of Chiropractic Faculty", Journal Of Manipulative And Physiological Therapeutics, Cilt 26, Sayı 5, pp.277-278.
- İçerli, L. ve Yıldırım, M. (2012). "Örgütsel Sinisizm Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1. s:167-176.
- İlisu, İ. (2012), "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma". Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Janssen, Onne. (2004). "The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment", Work & Stres, Vol. 18, No.1, pp.56-57.
- Karahan, A. (2008), Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt X, Sayı: 3, ss. 231-246.
- Karahan, A. (2009), "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği", Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Cilt 7, Sayı: 1, ss. 95-114.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2010). "Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme Ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 13,Sayı 24,s:153-171.
- Keleş Y. (2009). İşgörenlerin eğitim düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi,. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

- Klidas, A. K. (2001). "Employee Empowerment in the European Hotel Industry: Meaning, Process and Cultural Relativity", European Commission Training And Mobility Of Researchers Programme.
- Koç, R. (2008). "Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama". Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Kavramı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20, S:1-19.
- Menon, S.T. (2001). "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", Applied Psychology: An International Review, Vol:50, No:1, pp.153-180.
- Meyer, J. P., ve Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the Workplace Toward a General Model", Human Resource Management Review, Cilt.11, 299-326.
- Meyer, J. P. Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three Component Conceptualization. Journal Of Applied Psychology, 78, 4, 538-552.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? Journal of Applied Psychology 6(76), 845-855.
- Mujka, Fl. (2011), "Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma". İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Neuman, G.A. ve Kickul, J.R. (1998). Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. Journal of Business and Psychology, 2(13) : 263-279.
- Organ, D.W. (1988). O.C.B.: The Good Soldier Syndrome. Lexington MA: Lexington Book.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. Human Performance, 2(10), 85-97.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 113-130.
- Özutku, H. (2008). "Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, s:79-97.
- Pekdemir, I., Özçelik, O., Karabulut, E. ve Arslantaş, C. C. (2006), "Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Verimlilik Dergisi, 4, ss.18.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990), "Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust İnleader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors", The Leadershipquarterly, 1 (2), pp:107-142.
- Podsakoff, P.M. ve Mackenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviours and sales unit effectiveness, Journal of Marketing Research, 3(31), 351-363.
- Polat, S., Ceep, C., (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", EducationalAdministration: Theory and Practice, Cilt:54, s:307-331.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılık gösterir mi? otel işletmeleri açısından bir değerlendirme. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1) 147-163.

- Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol:38, No:5, pp.1442-1465.
- Şahin, N. (2007), "Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Tansky, J.W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee responsibilities and rights journal*, 3(6), 195-207.
- Tengilimoğlu, D. ve Akdemir Mansur, F. (2009). İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(3) 69-84.
- Taş Y. (2011). "İş Tatmini Ve Bilgi Paylaşım Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21/1.
- Top M, Tarcan M, Tekingündüz S. ve Yılmaz İ. (2010). "Hastane İnsan Kaynaklarında Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Araştırması". II. Uluslararası Sağlıkta Performans Ve Kalite Kongresi: Hastanelerin Teşviki Ve Güvenliği. Manavgat - Antalya, 28 Nisan - 01 Mayıs 2010
- Tutar, H. (2007). "Erzurum'da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini Ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12:3, 97-120.
- Uyguç, N. Ve Çımrın, D. (2004). "DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:19 Sayı:1, ss:91-99.
- Ünsal, T. (2004), "Astların Güçlendirilmesinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Ve Önemi". İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Veranyurt, G. (2009), "Personel Güçlendirmenin; İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü". Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Yılmaz, A. (2012). Yerel Yönetimlerde Kurumsal Bağlılığın Bireysel Performansa Etkisine İlişkin Bir Araştırma: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği *Akademik İncelemeler Dergisi (Journal of Academic Inquiries)* Cilt/ Volume:7, Sayı/Number:1
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012), "Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, ss:19 - 48.

İŞ YERİNDE İNTİKAMCI DAVRANIŞLAR ve MEDEA SENDROMU: TÜRK KAMU SEKTÖRÜNE İLİŞKİN BİR VAKA İNCELEMESİ

Yrd. Doç. Dr. Oktay Koç
Kocaeli Üniversitesi, İİBF
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü
oktaykoc@yahoo.com

ÖZET

Çalışma, örgütlerde intikamcı davranışları, psikoloji bilimi konseptlerinden olan ‘Medea Sendromu’ çerçevesinde incelemeye dönük olarak tasarlanmıştır. Bu anlamda çalışma; kadının, çeşitli nedenlerle eşine duyduğu nefreti çocuklarına yansıtmaması, -doğrusu- eşinden intikam almak amacıyla çocuklarına zarar vermesi olarak tanımlanabilecek Medea Sendromu’nun, iş yerinde intikamcı davranışları açıklamada da bir model olarak kullanılabileceği varsayımı üzerine temellendirilmiştir. Vaka incelemesine dayanan çalışmada, bir devlet üniversitesindeki fakülte yöneticileri arasındaki çekişmeden kaynaklanan intikamcı eylemlerde astların neden ve nasıl bir araç olarak kullanıldıklarının nitel araştırma yöntemleri kullanılarak belirlenmesi hedeflenmiştir.

Nihai olarak, aralarındaki çekişme nedeniyle kendinden daha üst makamda bulunan bir amirinden intikam alma niyetiyle bazı üstlerin, astlarını kullanma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu eğilimin temel nedenleri; “-intikamcı davranışların hedefi durumundaki- astın, daha üst yönetici üzerinde yaratabileceği psikolojik baskı, intikamcı üstün, -intikam almaya yöneldiği- daha üst yöneticiye karşı koymadaki yetersizlikleri ve asta uygulanan intikamcı davranışlar nedeniyle -intikam alınmak istenen- üst yöneticiye yönelmesi olası sosyal baskı” başlıkları altında toplanmıştır. İntikamcı davranışların uygulanmasında ise; “yasal yetkiye dayalı ayrıcalıklara başvurulması, daha üst yöneticiye görünür kasıtlı eylemlerin geliştirilmesi, astın araçsallaştırılarak gözardı edilmesi” gibi bir takım yol ve yöntemler kullanılarak uygulandığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İntikamcı davranış, Ast-üst ilişkileri, İş yeri, Medea, Medea sendromu,

1.Giriş

İş yerinde intikamcı davranışların neden (Örn: Beugre, 2005; Bies ve Tripp, 1998), amaç (Örn: Bradfield ve Aquino, 1999), taraf (Örn: Jones, 2004), araç (Bies ve Tripp, 2004) ve sonuçlarına (Örn: Bies vd. 1997’den aktaran Neuman ve Baron, 2004 ; Little vd., 2007) ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına karşın, astların intikam aracı olarak kullanılmasına dönük yeterince çalışmanın yapılmadığı belirlenmiştir. Bu kapsamda mevcut çalışma, Stuckless ve Goranson (1992) tarafından; “algılanan yanlış karşılık sergilenen olası zarar verici ve cezai tepki” olarak kavramlaştırılan ve “adaletin yeniden tesisine dayanan” (Bradfield ve Aquino, 1999) intikamcı davranışlar kapsamında “astların neden ve nasıl bir araç olarak kullanıldıkları” sorularına yanıt aramak üzere tasarlanmıştır. Diğer yandan çalışma; bu sorulara yanıt ararken özde mitolojik bir figür olan Medea’nın eyleminden hareketle psikolojide, “kadının, eşi ile olan çatışması ve/veya gerilimine yanıt vermek ve daha ileride eşten intikam almak amacıyla sinir ve hüsrânını, güç ve intikamın bir aracı haline getirdiği çocuğuna boşaltması” (Fuller, 2004; Stern, 1948) olarak

kavramlaştırılan Medea Sendromu'nun, iş yerinde özellikle astların intikam aracı olarak kullanıldığı davranışların "neden ve nasılı" açıklamada da bir model olarak kullanılabileceği varsayımına dayanmaktadır. Spector ve Fox (2004) tarafından, "intikam hakkındaki çalışmaların, ne zaman ve hangi durumlarda bir çalışanın karşılık vereceğinin veya tahrike kapılmayacağını anlaşılmaya yardımcı olabileceğinin" ileri sürülmesi; mevcut çalışmanın katkısının anlaşılması bakımında da önemli görünmektedir.

Öncelikle araştırma sorularına yanıt bulmak ve bu amaçla kullanılacak Medea Sendromu'nu çalışma özelinde bir model önerisi olarak açıklamak üzere, bir kamu üniversitesinde Dekan ile Bölüm Başkanı arasında meydana gelen çekişmede, Bölüm Başkanı tarafından asistan(lar)ın Dekan'dan intikam almak amacıyla kullanılmasını içeren ve yazarca doğrudan gözlemlenen tekli vaka (Yin, 2003:8) inceleme konusu yapılmıştır. Mevcut çalışmayı temellendiren bahse konu vakanın incelenmesi yoluyla, astların iş yerinde intikam amaçlı davranışlarda araçsallaştırılmasının temel nedenleri; "-intikamcı davranışların hedefi durumundaki- astın, daha üst yönetici üzerinde yaratabileceği psikolojik baskı, intikamcı üstün, -intikam almaya yöneldiği- üst yöneticiye karşı koymadaki yetersizlikleri ve asta uygulanan intikamcı davranışlar nedeniyle -intikam alınmak istenen- üst yöneticiye yönelmesi olası sosyal baskı" başlıkları altında toplanmıştır. İntikamcı davranışların uygulanmasında ise; "yasal yetkiye dayalı ayrıcalıklara başvurulması, üst yöneticiye görünür kasıtlı eylemlerin geliştirilmesi, astın araçsallaştırılarak kişiliğinin gözardı edilmesi" gibi bir takım yol ve yöntemler kullanılarak uygulandığı belirlenmiştir.

Çalışma 3 bölüm olarak tasarlanmış olup, birinci bölümde kuramsal temeller, ikinci araştırma sorusunun çözümlenmesi amacıyla bölümde kullanılan yöntem, bulgular ile tartışma ve nihayet son bölümde elde edilen genel sonuçlara yer verilmiştir.

2.Kuram

2.1.İş Yerinde İntikam

Genel olarak bakıldığında intikamın, adaletsizliğe karşı yaygın ve belki de önlemeyen bir yanıt olarak (Schumann ve Ross, 2010), adaletin yeniden tesis edilmesine dönük arzularca tahrik edildiği (Bradfield ve Aquino, 1999) ve kavramsal olarak algılanan yanlışa karşılık sergilenen olası zarar verici ve cezai tepki (Stuckless ve Goranson, 1992) şeklinde tanımlanabileceği ifade edilebilir. Bu doğrultuda, -örneğin, söz konusu iş yeri olduğunda-, üstler tarafından suiistimal edildiklerini düşünen çalışanların, üstlerine karşı doğrudan intikamcı davranışlar geliştirebilecekleri ileri sürülebilir (Hershcovis vd., 2007; Mitchell ve Ambrose, 2007). Bies vd.ne (1997, aktaran Little vd. 2007) göre intikam; bozulmuş beklentiler, hesap verebilirlik ve kızgınlık bağlantısına oturan bir yol izlemekte ve Cloke'a göre (1993), çoklukla şiddet uygulayan, bundan zarar görenler ile bu ikisi arasındaki ilişkiye de zarar vermektedir. Bu anlamda intikamın, duygusal ve davranışsal yoğunlaşmayla kendini gösterdiği (Bradfield ve Aquino, 1999) ve haksızlığa karşı kasıtlı ve doğrusal bir yanıt olduğu da (Tripp ve Bies, 1997) ifade edilebilir.

Beugre (2005), iş yerinde intikamcı davranışların, algılanan hata ve olası zararlardan kaynaklanabileceğini ileri sürerken; Bies ve Tripp'ten (1996) aktaran Hung vd. (2009), dürüst ve adil olmayan eylemlerin; Restuborg vd. (2012) psikolojik sözleşmelerdeki bozulmaların; Aquino vd. (2001) ise olası kızgınlığın, örgütlerde intikamcı davranışların bir bileşeni olduğunu ileri sürmektedirler. Bu anlamda Bies ve Tripp (2004), intikamın birçok biçim alabileceğini (farklı şekillerde sergilenebileceğini) ileri sürmektedirler. Öte yandan, Bradfield ve Aquino (1999) birçok intikamcı davranışın kişilere karşı sürdürüldüğünü, Mikula vd. (1990) bunun temel nedeninin, daha çoklukla bireylerin adaletsizliği deneyimlemeleri olduğunu ileri sürmektedirler. Her ne kadar Bradfield ve

Aquino (1999), tarafları açısından intikamı salt bireylerle ilişkilendirse de, Jones (2004) bunun yanına örgütleri de eklemektedir. Buna ek olarak intikamcı davranışların, yüksek statülü olanlardan daha çok, düşük statülü çalışanlar (Aquino ve Douglas, 2003) ile kadınlardan daha çok erkekler arasında ve işlemsel adalet algısının düşük olduğu durumlarda (Aquino vd. 2006) ve üstlerden astlara doğru (yukarıdan aşağıya) uygulandığının daha sıklıkla görüldüğü (Kim vd, 1998) ileri sürülebilir. Bunlar bir yana, Restubog vd. (2012), kişisel olarak kontrollü bireylerin, daha düşük olasılıkla olumsuz duygular ve böylece intikam arzusu geliştirebileceklerini belirtmektedirler. Yanı sıra intikamın, haksızlık ve/veya adaletsizlik karşısında bir seçenek olmadığı ve hatta sosyal olarak uygun görülmeyen bir davranış olabileceği (Little vd., 2007); buna dayalı olarak insanların çoğu kez tahrik olsalar bile intikama yönelmeyebilecekleri de ileri sürülebilir (Aquino vd., 2001).

Diğer taraftan Little vd.(2007) intikamın, kişisel sağlık üzerine negatif etkisi olduğunu ve bu doğrultuda sağlıksız çıktılar yaratan bir davranış olduğunu ileri sürerlerken, Bies ve Tripp'ten (1996) aktaran Neuman ve Baron (2004) ise, intikamcı davranışların bazen yapıcı değişimleri tetiklediğini ve işbirliğini teşvik ettiğini ileri sürmektedirler. Bies vd.'ne (1997, aktaran Little vd. 2007) göre, intikam performans bakımından yapıcı bile olabilmektedir.

2.2.İntikam Yönüyle Medea Sendromu ve Örgütsel Yansıması

Mitolojik bir figür olarak Medea, kral olan eşinin (Jason) başka bir kadınla (Creusa) para ve şan kaynağı olarak evlenmeye kalkışması (Jacobs, 1988) ile intikam arayışına girmiş; öncelikle kralın yeni eşini ve onun babasını giyildiğinde ateşe dönüp giyineni yakan büyümlü hırcayla ve bunların ardından iki çocuğunu da kralın acı çekmesi ve nihayet intikam için hançerleyerek öldürmüştür (Daha fazla ayrıntı için: Allan, 2008). Bu efsane üzerinden bir çözümleme yaparak Schumann ve Ross (2010), eşinin acı çektiğini görmek açısından bir annenin çocuklarını öldürmesinin, kişisel bir çıkar elde etmekten daha çok, açıkça bir intikam olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla Medea tipi bir eyleme yönelmenin, bir çıkar veya beklenti elde etmenin ötesinde, bir adalet arayışı veya adaletsiz olduğuna inanılan bir eylem, karar veya uygulamanın ortadan kaldırılmasına dönük bir girişim olduğu (Bradfield ve Aquino, 1999; Tripp ve Bies, 1997) ileri sürülebilir.

Burada hemen ifade etmek gerekir ki; her ne kadar Fuller (2004) gibi bazı yazarlar, Medea Sendromu'nu sadece kadınlarla ilişkilendirmiş olsa da yapılan bazı çalışmalarda (Örn: McCloskey, 2001), eşten intikam almak amacıyla çocuklara zarar verme (veya onları araçsallaştırma), sadece kadınlara atfedilen bir eylem olarak ele alınmamakta, bununla birlikte erkek eşlerin de bu türden bir eylem gerçekleştirebileceklerine dönük değerlendirmeler yapılmaktadır.

İçinde bulunduğu dönem için oldukça ilgi çekici bir eser olarak Euripides'in Medea'sı bir yana; Hampton'a (1988) bakılırsa, intikam eylemleri, saldırganı daha üst bir pozisyona taşımak amacıyla saldırılana acı vermek amacıyla gerçekleştirilmeye dönüktür. Ancak yine de kimi yazarlar (Örn: Kim vd. 1998; Bradfield ve Aquino, 1999), özellikle astların üstlerden intikam almaya dönük eğilimlerinin, genellikle karşılık görme korkusu nedeniyle fazlalıkla gelişmediğini ileri sürmektedirler. Öte yandan bazı yazarlar da (Örn: Hershcovis vd., 2007; Mitchell ve Ambrose, 2007) uygun fırsat olduğunda, astların da üstlerinden intikam almaya dönük eylemler geliştirebileceklerini, hatta bunun bazı avantajlar (Bies ve Tripp'ten (1996) aktaran Neuman ve Baron (2004)) sağlayabileceğini de ifade etmişlerdir.

Yine Medea mitinden hareketle ifade etmek gerekirse; Medea figürünün eşi, ancak bir kral olması münasebetiyle onun üstü durumunda olan Jason'ın, ben merkezci, egoistik ve diğerlerinin duygularını (özellikle Medea'nın içinde bulunduğu aşağılanma duygusunu)

anlamada oldukça düşük kapasiteye sahip bir kişi olduğu belirtilmelidir (Jacobs, 1988). Mevcut çalışma özeline indirgenerek ifade edilecek olursa bu değerlendirme; Jason benzeri bir kişiliğe sahip üstlerin, iş yerinde daha sıklıkla intikamcı eylemlerin konusu olabileceklerini göstermektedir (Restuborg vd., 2012).

Bir önceki değerlendirmesinin ardından bu sefer karşı tarafa geçerek Jacobs (1988) Medea'yı -hayatındaki en önemli kişinin onu reddetmesi ve terk etmesi bağlamında;- kendisine yapılan eyleme denk bir intikam almadığı sürece, gülünç duruma düşen, başkalarının maskarası (*laughing stock*) haline gelmiş bir karakter olarak nitelemektedir. Buradan hareketle iş yerinde değer verdikleri bir üstlerince aşağılanan, küçük ve/veya komik duruma düşürülenlerin; özellikle başkalarının yapılan atıflar üzerinden geliştirdikleri duygu durumlarının tahrik olabilecekleri ve nihayet Medea benzeri bir intikam arayışı içine girebilecekleri ileri sürülebilir (Örn. Tripp ve Bies, 2010).

Nihayet Jacobs (1988) Medea'nın intikam eylemini analiz ederken; Medea'nın Jason'a tutkuyla bağlı oluşuna ve onsuz var olamayacağını hissedişine gönderme yaptıktan sonra, Medea'nın *talion* (göze göz) yasası gereğince eşi Jason'ın bir parçası olarak gördüğü çocuklarını öldürüp, kendisinden alınanların karşılığını ancak elde edebildiğine inandığını, zira Medea'nın her ne kadar acı hissetse de (kendisi de zarar görse de) Jason'ın bir parçasını kaybetmesinden dolayı kendisinden daha ağır bir ıstıraba düşeceğini düşündüğünü ileri sürmektedir. Devam ederek Jacobs, Medea'nın, başkalarına zarar verdiğinden dolayı kendisini suçlu hissetmediğini, aksine yaptıklarının başkasının (Jason'ın) suçu olduğuna inandığını ifade etmektedir. Eğer bu doğruysa, işyerinde intikamcı davranış sergileyenlerin, yaptıklarını rasyonelleştirme yönünde gerekçeler üretebildiklerini veya eylemlerini rasyonel temeller üzerine bina etme eğiliminde olduklarını vurgulamak gerekir. Böylece bir anlamda, intikama yönelen çalışanların, kendilerinin uğradığını varsaydıkları haksızlığı (kendilerinden alınanları) dengelemeye dönük olarak intikamcı davranışlar sergileyebilecekleri ileri sürülebilir (Örn: Tripp ve Bies, 1997).

Yukarıda sunulan ve Jacobs'ın (1988) Medea'nın davranışını analizleri doğrultusunda, iş yerinde intikamcı davranışlar sergileyen çalışanlar için bu çalışmada "etken aktör, edilgen aktör ve araçsal aktör" başlıkları altında üç farklı yapısal aktörün kullanılacağı ve çalışmanın kavramsal modelinin bahse konu aktörler ile aralarındaki ilişki bağlamında şekillendirildiği ifade edilmelidir.

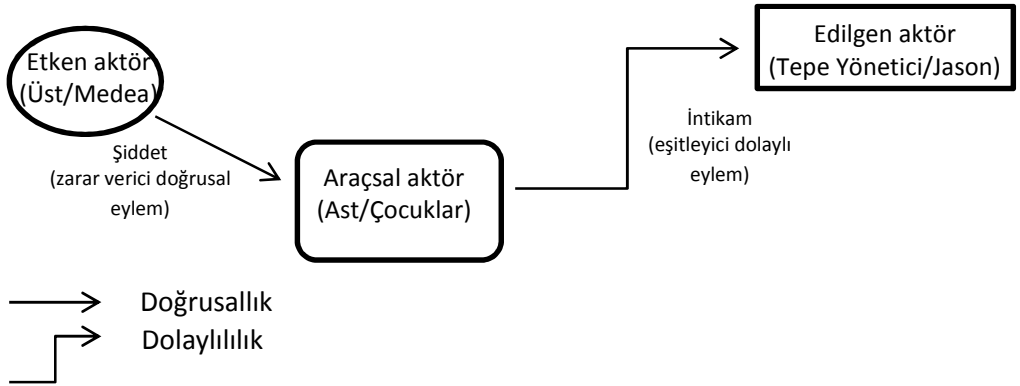
3. Metodoloji

3.1. Yöntem ve Kavramsal Model

"Vaka incelemelerinden kuram geliştirmek" isimli makalesinde Eisenhardt'ın da (1989) belirttiği üzere vaka incelemeleri, "yeterince anlaşılamamış fenomenlerin açıklanmasında" kullanılabilecek önemli bir enstrümandır. Çalışma, bu kapsamda keşifsel bir çalışma niteliğinde olup, "vaka incelemelerinin keşifsel çalışmalarda kullanılabileceği" (Yin, 2003) varsayımına dayanmaktadır. Bu çalışmada odaklanılan vaka, bir devlet üniversitesinde bir Bölüm Başkanı ile Dekan arasındaki çekişmeden kaynaklanan intikamcı eylemlerde, Bölüm Başkanı'nın kendi ve nihayet Dekan'ın da astı olan asistanın "nasıl" ve "neden" araçsallaştırıldığını anlamaya yönelik kasıtlı olarak seçilmiştir. Vaka yazımı ve analizinde oluşabilecek çıkar çatışmaları ve etik ihlalleri önlemek adına, kurum ve kişi isimleri kodlanıp örtülerek sunulmuştur.

Tek bir vakaya odaklanan çalışmada, Yin'in (2003) analiz için veri toplamak üzere kullanılabileceğini ifade ettiği doğrudan gözlem usulünden yararlanılmıştır. Yapılan doğrudan gözlem neticesinde üretilen vaka ile literatür arasında sürekli gidip gelinerek, nihayet araştırma sorusunun çözülmesi sağlanmıştır.

Araştırmanın Medea miti ve sendromu örnekliğindeki kavramsal modeli aşağıda sunulmuştur:



Şekil 1. Araştırmanın kavramsal modeli

Şekil 1.'de herhangi bir üst makamda bulunan yöneticinin, kendinden daha alt makamda bulunan astlarına uyguladığı doğrudan ve bu kapsamda kendinden daha üst makamda bulunan başka bir yöneticiden intikam almaya dönük dolaylı eylemi kavramsal olarak modellenmiştir.

3.2. Vaka

Bir üniversitede Bölüm Başkanı olan Y, sistematik olarak aynı bölümde görevli Z'ye bir takım zarar verici ve bir yönüyle de cezalandırıcı eylemlerde bulunmaktadır. Uzun süre devam eden bu eylemlerde, daha alt makamda bulunan Z, genellikle daha üst makamlara, Y'nin eylemlerinden şikâyetle bulunmamaktadır. Zira Z, çok iyi bilmektedir ki; Bölüm Başkanı olarak Y, kendisine çok daha farklı ve fazla zarar verebilecektir.

Aslında Z, Y'nin doğrudan eylemlerinin muhatabının kendisi olmadığından da emindir. Çünkü Y ile Dekan T arasında, özellikle yapılacak yeni bir binanın yerinin belirlenmesi ile başlayan ve Dekan T'nin başka konularda da Bölüm Başkanı Y'nin görüşlerini asla dikkate almamasıyla devam eden bir gerilimli durum vardır. Dekan T, - Bölüm Başkanı Y'nin bölümüyle ilgili olsa bile- her konuda, başkalarının görüşlerini almakta, onlarla çoklukla katılmalı bir yönetim modeli izlese de Y'ye karşı oldukça kapalı davranmaktadır. Ve olasılıkla alternatif üretmesinin mümkün olduğu bir anda Bölüm Başkanı Y'yi görevden almayı bile planlamaktadır. Bu yöndeki düşüncelerini, çeşitli defalar hem astlarının, hem de kendi üstlerinin bulunduğu ortamlarda dile getirmiş, ortam yoklaması yapmıştır.

Buna karşın Bölüm Başkanı Y, Dekan T'nin üst makamlar tarafından tutulduğunu, doğrudan Dekan T'ye karşı bir eylemde bulunmasının olasılıkla kendisine zarar vereceğini düşündüğünden, kendi bölümünün elemanı olan, aynı zamanda Dekan T'nin de oldukça beğendiği, tuttuğu ve yetiştirilmesi için çaba sarf ettiği asistan Z'ye çeşitli kaba ve zarar verici eylemlerde bulunmakta ve böylece asistan Z üzerinden aslında Dekan T'ye mesaj vermektedir. Y'nin asistan Z'ye yapmış olduğu doğrudan eylemler, Z'nin fiili olarak zarar görmesine, soruşturma geçirmesine, akranları ve üstleri ile aralarında problemlerin

gelişmesine bile neden olmuştur. Bu kapsamda Y'nin Z'ye yönelttiği, ancak aslında T'ye muhatap olan intikamcı eylemlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

Eylem 1:

Adı geçen öğretim üyelerinin görevli oldukları Tıp Fakültesi Hastanesi yeni kurulum aşamasındayken, profesörler dışındaki öğretim üyeleri, hastanede şef nöbeti tutmaları için dekanlık tarafından görevlendirilmiştir. Bu dönemde dekanla kişisel çekişmesi bulunan Y, Bölüm Başkanı olarak Z'ye nöbete gitmemesi için baskı uygulamıştır. Ancak bu arada Dekan tarafından da sıkıştırılan Z, mecburen şef nöbetlerine uymak durumunda kalmıştır. Bunun ardından Y, Z'nin poliklinik yapmasına (hasta muayenesi yapmasına) engel olmuş, böylece Z'ye başka bir soruşturmanın önünü açmıştır.

Eylem 2:

Y, yine Dekan T ile arasındaki gerilim ve çekişme kapsamında, Z'nin üniversite hastanelerinde uygulanan mesai dışı öğretim üyesi muayenesi sisteminden yararlanmasını, hakkı olmasına rağmen Z'ye uygulatmamıştır. Böylece Z'nin, Dekan T'ye şikâyet bağlamında ulaşma zarureti ortaya çıkmış ve kendisine uygulanan fiil üzerinden Y'nin T 'ye erişmesine, T'nin kurmaya çabaladığı sistemin Y tarafından kolay kolay işletilmeyeceğinin örtük olarak T'ye aktarılmasına, aracılık etmek durumunda kalmıştır.

Eylem 3:

Y, izinde bulunduğu sırada ameliyathane kullanım sırası kendi bölümüne gelmiş ve Y'ye danışılmadan salon ve salonun kullanım saatleri Dekan T ve ekibi ile takas edilmiştir. Bunun üzerine çılgına dönen Y, Dekan T ile yapılan takas münasebetiyle Z'nin bir süre ameliyat yapmasına izin vermemiştir.

3.3. Bulgular ve Tartışma

Burada kısaca yer verilen somut eylem ve olaylardan da anlaşılacağı üzere, Dekan T'nin kendisini değersizleştirilmesi, düzeyini düşürmesi; bunun karşısında kendi astı olan Z'ye daha çok değer vermesi gibi nedenlere bağlı olarak Y, T'nin sevip saydığı Z'ye karşı intikamcı davranışlar geliştirerek, T'nin acı çekmesine, bir yandan iş yapmaya çalışırken, diğer yandan Y'nin doğrudan eylemleri nedeniyle arada sıkışıp kalan Z'nin zarar görmesini engellemek için daha çok çaba sarf etmesine yol açmıştır. Neticede, Y ile T arasındaki husumete bağlı Y'nin kızgınlığını dışarı vurmasının bir aracı Z'ye karşı uyguladığı doğrudan zarar verici eylemler olmuştur. Böylece Y, her ne kadar Z kendi bölümünde de olsa, aslında T'ye acı çektirmeye, nihayet T nezdindeki düşük durumunu eşitlemeye yönelmiştir.

Vakanın incelenmesinden anlaşılan odur ki; daha üst olana karşı doğrudan eyleme geçemeyen bir yönetici (Y), üzerinde daha kolay tasarruf ve eylemde bulunabileceği kendi astına (Z) doğrudan zarar verici eylemleriyle yönelerek, onu, üst yönetime erişmenin, mesaj göndermenin bir aracı olarak kullanmaya çabalamaktadır. Bu anlamda yönetici (Y), kendisine muhtaç ve mutlak anlamda bağlı olan/olması gereken astına (Z), zarar göreceğini bile bile, daha üst makamdaki yöneticiye (T) karşı geliştirdiği intikamcı davranışlarını doğrudan yöneltmekten kaçınmamaktadır.

İntikam arayışında olan yönetici (Y), bu girişimlerde bulunurken aslında, sahip olduğu bir takım kısıtların da baskı ve etkisi altındadır. Örneğin, kendi üstü olan T'ye karşı Y'nin kullanabileceği araç ve silahlar oldukça kısıtlıdır. Kaldı ki, T'nin üstleri de T'ye daha yakın, Y'nin istikrarsız ve güven telkin etmeyen yapısı yüzünden ondan da uzaktırlar.

3.3.1. İntikamcı Davranışların Nedenleri

Bütün bunların bilincinde olan ve pozisyonu zayıflayan yönetici, intikamcı davranışların hedefi durumundaki- astın, daha üst yönetici üzerinde yaratabileceği psikolojik baskıyı hesap ederek, aslında kendisinden üst makamda bulunan ve fakat kısıtları (korku gibi) nedeniyle doğrudan intikamcı davranışlarıyla erişemediği yöneticiye, kendi astının bir şekilde erişmesini ve böylece üst yöneticinin yaptığından pişmanlık duymasını, acı çekmesini sağlamaya dönük hareket etmiştir. Bu bulgu, Bies ve Tripp'in (1988) "intikam, patronların istismarcı davranışlarında bulunmalarını bazen engelleyebilir" yönelimli belirlemesiyle uyusmamakta; aksine üstün giderek daha fazla kişiye zarar verebilecek eylemler geliştirmesine neden olmaktadır. Öte yandan intikamcı üstün, -intikam almaya yöneldiği- daha üst yöneticiye karşı koymadaki kısıt ve yetersizliklerinin, intikamcı eylemlerini daha kolay sergileme ve test etme olanağı bulduğu astına yönelttiği belirlenmiştir. Bu bulgu, Aquino vd.'nin (2001) intikamın, güç ve statü ile örtüştüğü ve güç asimetrisinin intikamı tetikleyebileceği yönündeki belirlemeleri ile örtüşmektedir. Bunlarla birlikte, asta uygulanan intikamcı davranışlar nedeniyle -intikam alınmak istenen- üst yöneticiye yönelmesi olası sosyal baskıyı da intikamcı davranışlar sergileyen üstün gözönünde bulundurabileceği elde edilen bulgulardan bir diğeridir.

3.3.2. İntikamcı Davranışların Sergilenme Stratejileri

İntikamcı davranışların uygulanmasında, öncelikle sahip olunan makamın sağladığı yasal yetkilerin kullanıma eğilimine girilebileceği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, üstün kendisine davranışlarından zarar gördüğünü düşünen herhangi bir çalışan, özellikle bahse konu üst makamda bulunan yöneticinin zarar görmesini arzu edebileceğinden, asta karşı doğrudan zarar verici eylemlerle intikamcı davranışlar sergilenirken mutlaka ilgili üst yöneticinin bilgisi olması sağlanır. Bir diğer deyişle ilgili üste görünür eylemlerin üretilip uygulanması, intikamcı davranışların karşılığının alınması açısından elzemdir. Son olarak, intikamcı davranışlar sergilemeye yönelen herhangi bir çalışanın, bu davranışlarını doğrudan muhatabına değil de bir başkasına yöneltmesi durumunda, astın intikam açısından araçsal bir rol üstleneceği elde edilen bir başka bulgudur. Bu bulgu, Kim vd.'nin (1988), üçüncü bir tarafın olmasının intikamın gelişmesine (veya engellenmesine) olanak sağlayacağı yönelimli belirlemeleriyle uyumludur.

4. Sonuç

İş yerinde intikamcı davranışlar kapsamında psikoloji biliminin bir tasarımı olan Medea Sendromu'nun kullanılması ve nihayet intikam amacıyla astların neden ve nasıl araçsallaştırıldığı sorularına yanıt bulmak üzere tasarlanan çalışma neticesinde; herhangi bir nedenle üst makamlar tarafından aşağılandığını, düşüncelerine, duygularına değer verilmediğini düşünen, buna inanan üst makamda bulunan bir yöneticinin, kendinden daha alt makamlarda bulunan astlarına doğrudan zarar verici eylemler uygulayarak, kendinden üst makamlardan intikam almaya yöneldiği belirlenmiştir.

İntikam amacıyla astların kullanılmasının temel nedenleri; "-intikamcı davranışların hedefi durumundaki- astın, daha üst yönetici üzerinde yaratabileceği psikolojik baskı, intikamcı üstün, -intikam almaya yöneldiği- üstüne karşı koymadaki yetersizlikleri ve asta uygulanan intikamcı davranışlar nedeniyle -intikam alınmak istenen- yöneticiye yönelmesi olası sosyal baskı" başlıkları altında toplanmıştır. İntikamcı davranışların uygulanmasında ise; "yasal yetkiye dayalı ayrıcalıklara başvurulması, amire görünür kasıtlı eylemlerin geliştirilmesi, astın araçsallaştırılarak gözardı edilmesi" gibi bir takım yol ve yöntemlerin kullanıldığı belirlenmiştir.

Çalışmanın kendi özelinde tek vakaya odaklanması ve tek vaka örneğinde salt bir gözlemcinin elde ettiği veriye dayanması önemli bir kısıttır. Gelecek çalışmalarda, çoklu vakaların kullanılması ve daha ileride nicel yöntemlerle destek sağlanması, çalışmadan elde edilen bulguların genelleştirilmesinde önemli katkı sağlayacaktır.

5.Kaynakça

- Aquino, K., Tripp, T., ve Bies, R., (2001), "How Employees Respond to Personal Offense: The Effects of Blame Attribution, Victim Status, and Offender Status on Revenge and Reconciliation in the Workplace", *Journal of Applied Psychology*, 2001, Vol. 86(1), s. 52-59
- Aquino K. ve Douglas S. (2003), "Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.90, s. 195-208
- Aquino, K., Tripp, T., ve Bies, R. (2006), "Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, s. 653-658.
- Allan W. (2008), Euripides: Medea, London: Duckworth
- Beugre D.C., (2005), "Reacting Aggressively To Injustice At Work: A Cognitive Stage Model", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No. 2, s. 291-301
- Bies, R.J., ve Tripp, T.M. (1998), The many faces of revenge: The good, the bad, and the ugly, R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly ve J. Collins (Der.), *Dysfunctional behavior in organizations* (Vol. 1): Violent behaviors in organizations içinde, Vo 1. 23, Greenwich, CT: JAI Press, s. 49-68.
- Bies, R. J., ve Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: Getting even and the need for revenge. R. M. Kramer ve T. Tyler (Der.), *Trust and organizations içinde*, Thousand Oaks, CA: Sage, s. 246-260
- Bies R. J. ve Tripp T. M. (1998), *Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly*. R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly and J. M. Collins, (Der.), *Dysfunctional behavior in organizations: Non-violent dysfunctional behavior içinde*, JAI, Stamford, CT, s. 49-67
- Bies, R. J., ve Tripp, T. M. (2004), The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues. Fox ve P. Spector (Der.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets içinde*, Washington, DC: American Psychological Association, s.65-81
- Bies, R. J., Tripp, T. M. ve Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. (Der.) Giacalone R. ve Greenberg J., *Antisocial behavior in organizations içinde*, Thousand Oaks, CA: Sage, s. 18-36
- Bradfield M. ve Aquino K. (1999) The Effects of Blame Attributions and Offender Likableness on Forgiveness and Revenge in the Workplace, *Journal of Management*, 1999, Vol. 25(5), s.607-631
- Cloke, K. (1993). "Revenge, forgiveness and the magic of mediation", *"Mediation Quarterly"*, Vol.11, s.67-78
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fuller C.L., (2004), "A Women Scorned: Medea and Betrayal, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Graduate College, Union Institute and University

- Hampton, J. (1988), The retributive idea. (Der.) J. G. Murphy, & J. Hampton, Forgiveness and mercy içinde, New York: Cambridge University Press, s. 111-161.
- Hershcovis M.S., Turner N., Barling J., Arnold A.K., Dupre' E.K., Inness M., LeBlanc M.M. ve Sivanathan N. (2007), "Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92(1), s. 228-238
- Hung T.K., Chi W.N. ve Lu L.W. (2009), "Exploring the Relationships Between Perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive", *Journal of Business Psychology*, Vol. 24, s.257-270
- Jacobs (1988), "Euripides' Medea: A Psychodynamic Model of Severe Divorce Pathology", *American Journal of Psychotherapy*, Vol. XLII(2), s. 308-319
- Jones D.A. (2004), "Counterproductive Work Behavior toward Supervisors & Organizations: Injustice, Revenge, & Context", *Academy Of Management Best Conference Paper*, pA1
- Kim S.H., Smith R.H. ve Brigham N.L. (1988), "Effects of Power Imbalance and the Presence of Third Parties on Reactions to Harm: Upward and Downward Revenge", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 24, s.353-361
- Little M. L., Simmons B. L. Ve Nelson L.D. (2007), "Health Among Leaders: Positive and Negative Affect, Engagement and Burnout, Forgiveness and Revenge", *Journal of Management Studies*, Vol:44(2), s. 243-260
- McCloskey M.A. (2001), "The "Medea Complex" Among Men: The Instrumental Abuse of Children to Injure Wives", *Violence and Victims*, Vol. 16(1), s. 19-37
- Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N. (1990), "What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice", *European Journal of Social Psychology*, Vol. 30, s.13-149
- Mitchell, M. S., ve Ambrose, M. L. (2007), "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, s. 1159-1168.
- Neuman J.H. ve Baron A.R. (2004), *Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective*, Suzy F. ve Spector E.P. (Der.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets içinde, Washington, DC, US: American Psychological Association, s. 13-40
- Restubog S.L.D., Zagenczyk J.T., Bordia P., Bordia S. ve Georgia J.C. (2012). "If You Wrong Us, Shall We Not Revenge? Moderating Roles of Self-Control and Perceived Aggressive Work Culture in Predicting Responses to Psychological Contract Breach", *Journal of Management*, DOI: 10.1177/0149206312443557.
- Schumann K. ve Ross M., 2010, "The Benefits, Costs, and Paradox of Revenge", *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 4(12), s. 1193-1205
- Spector E.P. ve Fox F.(2004), *Concluding Thoughts: Where Do We Go From Here?*, Suzy F. ve Spector E.P. (Der.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets içinde, Washington, DC, US: American Psychological Association, s. 297-305
- Stern E.S., (1948), "The Medea Complex: the Mother's Homicidal Wishes to her Child", *British Journal of Psychology*, Vol. 94, s.321-331
- Stuckless, N., ve Goranson, R. (1992), "The Vengeance Scale: Development of a measure of attitudes toward revenge", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol.7, s.25-42.
- Tripp, T. M.,ve Bies, R. J. (1997), What's good about revenge: The avenger's perspective, (Der.) R. J. Lewicki, R. J. Bies, ve B. H. Sheppard, *Research on negotiation in organizations* (Vol. 6) içinde, Greenwich, CT: JAI Press, s. 145-160.

- Tripp T.M. ve Bies R.J. (2010), "Righteous" Anger and Revenge in the Workplace: The Fantasies, the Feuds, the Forgiveness", M. Potegal vd. (Der.), International Handbook of Anger içinde, USA: Springer, s.413-431
- Yin K. R. (2003), Case study research: Design and methods, Thousand Oaks: Sage

AKADEMİK ÖRGÜTLERDE İNTİKAMIN ETKİLERİ VE İNTİKAM YÖNETİMİ⁸

Öğr. Gör. Dr. Emine Şener
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
eminesener@gmail.com

Doç. Dr. Ramazan Erdem
Süleyman Demirel Üniversitesi
raerdem@yahoo.com

ÖZET

Örgütlerde çoğu zaman var olan ancak çoğunlukla önemsenmemiş, konuşulmaktan çekinilmiş insan ilişkilerinden kaynaklanan pek çok sorun gözlenmektedir. Örgütlerde gizli, algılanan, hissedilen ancak sonucunda açığa çıkan çatışmalar işgörenler üzerinde stres yaratmaktadır. Gelişmekte olan ve gelişmenin gerektirdiği rekabet koşullarına uyum sağlamaya çalışan örgütlerdeki bireylerde çatışmalar yaygınlaşmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011: 613). Ancak zaman zaman çatışmaların ötesinde yarışmacılık, sadist içgüdüler ve kaba davranışla karıştırılmaması gereken başka bir olgu olan intikam, temel insani bir dürtü ve sosyal davranışın güçlü bir motivatörüdür. Algılanan yanlış karşılığında verilen zarar ve eziyet olarak tanımlanmakta olan intikam, saldırganlığın birincil sebebi olarak gösterilmektedir. İntikam, hemen her zaman yoğun öfkenin eşlik ettiği ve genellikle mağdurun zararını yansıttığı bir dönem olarak cereyan eder. İnsanların intikam peşinde olmasının birçok nedeni olmasına rağmen altta yatan birincil neden, adalet ve hakkaniyeti aramak olabilir (Aquino ve Bradfield, 1999: 607-631). Örgütler içinde yaşanan intikamın yaygın olarak kamuoyuna duyurulmaması, yaşanmadığı anlamına gelmemektedir (Shteynberg, 2012). İster saklansın ister açıkça dillendirilsin intikama genellikle, öfke ve düşmanlık eşlik eder. Bu durumun sağlık üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu bilinmektedir (Little vd., 2007: 247). Kısaca, örgütsel düzeyde yaşanan bu tablo bireylerin mağduriyeti ile sonuçlanabilmektedir. Ortaya çıkan bu mağduriyet grup açısından da; etkinlik ve verimlilikte düşüş, kuralların ihlâl edilmesi, işvereni sıkça eleştirme, güven kaybı, yüksek devamsızlık ve yüksek işgücü devri, genel tatminsizlik gibi olumsuzluklar ortaya çıkarabilmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 99).

İntikam üniversiteler gibi tarafsız ve doğru bilginin üretilmesi, öğretilmesi ve yayılması görevini üstlenmiş örgütlerde özellikle üzerinde durulması gereken bir olgu olmalıdır. Bu çalışmanın genel amacı; akademisyenlerin yaşadıkları ve gözledikleri intikamın etkilerine ilişkin algılarını ve intikam yönetimine ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Nitel desende oluşturulmuş olan bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın doğasından kaynaklanan özellikler, bu örneklem biçiminin seçimini gerektirmiştir. Araştırmanın örneklemini, intikam davranışına maruz kalmış, uygulamış ya da tanık olmuş öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu basına yansıtmış intikam haberlerine konu olmuş anahar öğretim elemanları ve onların önerdiği diğer öğretim elemanları oluşturmaktadır. Çalışmada toplam 12 öğretim elemanı (3 profesör, 2 doçent, 3 yardımcı doçent, 3 öğretim görevlisi, 1 okutman) görüşme yapılmıştır. Her bir akademik unvandan öğretim elemanına ulaşılmaya özen gösterilmiştir. Araştırma, görüşmeyi kabul eden öğretim elemanlarıyla yapılan görüşmeler, görüşme yapmak için hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu, görüşme kayıtları ve nitel araştırmanın doğası gereği araştırmacının akademik deneyimi ile sınırlıdır. Araştırma mikro analiz (birey-grup) düzeyinde örgüt içi değişkenlere odaklanmıştır.

⁸Bu çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir.

Analiz birimi örgütsel intikam arama, örgütsel intikam alma sürecine dâhil olmuş öğretim elemanları yani bireydir. Araştırmada nitel veriler, derinlemesine görüşme tekniği ile görüşme formu (araştırmacı tarafından hazırlanan ve uzman görüşleri alındıktan sonra yeniden şekillenmiş olan yarı yapılandırılmış) verilerine dayalı olarak ses kayıt cihazı kullanılarak ve araştırmacı tarafından notlar alınarak toplanmıştır. Araştırmada toplam 45 sayfa yazılı döküm elde edilmiştir. Eksik ya da hatalı olmaması ve araştırmanın derinliği için kayıt altına alınan her görüşme döküm sonrası da tekrar tekrar okunmuş tema ve kodların her okumayla yeniden şekillenmesi için çaba sarf edilmiştir. Oluşturulmuş olan metin dosyaları her bir görüşme için ayrı sayfa olarak hazırlanmış ve kodlanmıştır. Kayıtlar araştırma verilerinin değerlendirilmesinin yapıldığı Nvivo 10.0 nitel veri analizi programına aktarılmıştır. Araştırma sonucunda, Nvivo programında; öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda bir intikam etki modeli oluşturulmuştur. Bu modele göre intikamın etkileri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde ele alınmıştır. Bireysel düzeyde; bilimsel üretimin azalması, ruh sağlığına ve aile yaşantısına olumsuz etki olmak üzere 3 kategori yer alırken örgütsel düzeyde; örgütsel performans, örgütsel amaca, örgütsel imaja ve örgütsel iletişime olumsuz etkileri kategorileri yer almaktadır. Araştırmada intikamın akademik örgütlerde yönetimine ilişkin öğretim elemanı görüşleri alınarak oluşturulan örgütsel intikam yönetimi modelinde ise; yönetici özellikleri, akademisyen paradigmasının yeniden inşası, örgüt kültürü ve örgüt yapı/politikalarının yer aldığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda öğretim elemanlarının intikam yönetimine ilişkin önerileri ise şu şekildedir:

- Yönetici seçiminde herkesin seçme hakkının olduğu ve informal ilişkilerden bağımsız bir yönetici atama sisteminin oluşturulması,
- Yöneticilerin adaleti sağlamaları ve duygularıyla hareket etmemeleri,
- Yöneticilerin alanının uzmanı ve donanımlı olması,
- Yöneticinin adil olması,
- Üst yönetimin görev süresinin 3 yıl olması,
- Asistanlık sisteminin yeniden yapılandırılması,
- Akademik personel seçme kriterlerinin somutlaştırması,
- Rektörlerin seçimle gelmemesi,
- Bilimsel bilgi üretiminin desteklenmesi,
- 2547 sayılı kanunun değiştirilmesi,
- Akademisyen seçiminde ve akademik yükselmede kişilik özelliklerinin dikkate alınması,
- Akademisyenlerin öğretici ve araştırmacı sınıf olarak net olarak ayrılması.

Araştırma sonuçları doğrultusunda; üniversitelerde örgütsel intikam sürecindeki öğretim elemanları arasındaki iletişimi uzlaşma lehine çözecek örgütsel yapılar oluşturulması, örgütsel intikam sürecinde öğretim elemanlarının yaşadığı ruhsal tablolara profesyonel desteğin örgüt tarafından programlı olarak verilmesi, sadece akademik personel seçiminde değil yönetici seçim ve atamalarında da intikamcı kişilik özelliklerinin dikkate alınması, rektör seçiminin örgütsel intikamı ortadan kaldıracak bir yapıya dönüştürülmesi, asistanlık sürecinin örgütsel intikamı tetiklemeyecek bir yapıya dönüştürülmesi, özellikle yardımcı doçent atamalarında ve doçentlik sınavlarında adil, yeterliliğe dayalı ve informal süreçleri etkin olmaktan çıkaracak bir sistem oluşturulması ve öğretim elemanlarının örgütsel sadakat ve vatandaşlığını artıracak çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Akademik Örgütler, Duygular, Örgütsel İntikam, İntikam Yönetimi, İntikamın Etkileri

1. Giriş

Örgütsel yaşam, bireylerin gündelik yaşamlarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Örgütle birey arasında psikolojik bir anlaşma vardır. Her iki taraf da bu anlaşmaya sadık kaldıklarında örgütsel yaşamdaki sorunlar nispeten azalmaktadır. Ne var ki, bu anlaşmaya rağmen örgütlerde şiddete varan çatışmalar, saldırgan davranışlar,

yoğun stres ve neticesinde sabotaj gibi davranışsal sorunlar (sapkın davranışlar) çeşitli nedenlerle kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu tür sapkın davranışların hem bireysel hem de örgütsel nedenleri olduğu bilinmektedir. Nedeni ne olursa olsun, sapkın davranışlar örgütsel yaşamın kalitesini, bireylerin motivasyonunu, moralini, bağlılığını ve tatminini olumsuz etkileyecektir (Özdevecioğlu, Aksoy, 2005: 95-109).

Araştırmalara göre, intikam örgütlerde rutin davranışlardan biridir. Literatürde intikam niyeti ve davranışıyla ilgili *saldırgan davranışlar, sabotaj, hırsızlık, kundakçılık, görevi ihmal davranışları* arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirtilmektedir (Özdevecioğlu vd., 2011: 486). Terris ve Jones (1982), çalışan hırsızlığını intikam nedenlerinden biri olarak değerlendirmekte, Criono (1994) ise “örgütsel sabotaj eylemlerini sıklıkla intikam motive etmektedir” diye belirtmektedir (Aquino, Bradfield, 1999: 607-631). Bunların yanı sıra örgütsel intikam literatürüne önemli katkı sağlamış olan Bies ve Tripp (2009:35) yaptıkları geniş kapsamlı örgüt içi çalışmalarda; sosyal ilişkilerin dondurulması, özel çatışma (kapalı kapılar ardında), yüz yüze hesaplaşma, yardım reddi (pasif saldırgan davranış), ayrılma ya da işi bırakma, kötü performans gösterme gibi örgüt içi intikam formları tespit etmişlerdir.

İntikama genellikle, sağlıksız sonuçlara iten durumlar, öfke ve düşmanlık eşlik eder. Dolayısıyla intikam, sağlık üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu bilinen olumsuz bir karşıtlık şeklidir. İlginç bir şekilde, affetme çalışmalarda ya da örgütsel yaşamda nadiren ele alınır. Affetme sosyal uyum, fiziksel sağlık ve zihinsel sağlık gibi sağlıkla ilgili sonuçlarla ilişkilidir. Affedicilik düşük tansiyon ve kalp atışıyla da ilişkilendirilmiştir. Literatürde affedicilik arttıkça zihinsel sağlık göstergelerinin de arttığını ve affedici olmayış arttıkça fizyolojik stres ve koroner kalp hastalığı göstergelerinin de arttığını öne sürmektedir (Litttle vd. 2007: 247).

İntikam alan bireylerin rahatlayacağı düşünülebilse de elde edilen sonuçlar bunun tersini göstermektedir. İntikam niyetinde olmak, intikam peşinde koşmak bireyin olumsuzluklara odaklanmasına sebep olabilir ve bu durumda kişi kendini olumsuz düşünmekten kurtaramayabilir. Bu yüzden de ruh sağlığı bu durumdan olumsuz etkilenebilir ve birey kendini kötü hissedebilir. Dolayısıyla, mağdur edildiklerini düşünen bireyler bu mağduriyetlerini başkalarını mağdur ederek gidermeye çalışırlarsa ruh sağlıkları bozulabilir. Çünkü kendine yapılanların benzerlerini yapmak için fırsat kollamak bireyler açısından rahatsızlık verici bir durumdur. İntikam niyetinin intikama dönüşmeyerek uzaması, bireyde çok daha derin ruhsal bozukluklar oluşturabilir (Akın vd., 2012: 80).

Örgütlerde bu şekilde birbirlerinden intikam alma niyetinde olan kişilerin bulunması örgüt için ciddi bir tehdit oluşturur. İntikam niyetine eşlik eden güçlü olumsuz duygularla hareket eden kişi, işine harcaması gereken zaman ve enerjiyi intikam arayışlarına harcayacağı için işine yoğunlaşamaz, etkinliği ve verimliliği azalır. Bu durum örgütün performansının düşmesine sebep olur (Akın vd., 2012: 91). Örgütsel düzeyde yaşanan bu tablo bireylerin mağduriyeti ile sonuçlanabilmektedir. Ortaya çıkan bu mağduriyetin grup açısından; etkinlik ve verimlilikte düşüş, kuralların ihlal edilmesi, işvereni sıkça eleştirme, güven kaybı, anlaşmazlıkların artması, yüksek devamsızlık ve yüksek işgücü devri, genel tatminsizlik, sorunları abartma gibi olumsuzluklar ortaya çıkarmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:99):

İntikam olgusu son on yılda literatürde ve örgüt içi saldırgan davranışlardan ayrı bir örgütsel davranış olarak hızla artmaya başlamıştır. Ancak Türkiye’de örgütsel düzeyde ele alınıp çalışmada biraz geç kalmıştır. Bu çalışmanın bu anlamda literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Akademik ortam, bireylerin özgün eserler ortaya koyduğu, toplum çıkarları doğrultusunda çalışmalar yaptığı, kendini gerçekleştirmiş bireylerden

oluşan bir yapıdır. Bu yapıda meydana gelen informal ve irrasyonel davranışlar sadece bireyleri değil mesleği, örgütü ve sosyal yapı da etkileyecektir. Ayrıca, örgütsel intikam davranışının maliyeti de göz ardı edilememelidir. Bireylerin işlerine, iş arkadaşlarına, kurumlarına karşı planladıkları ve gerçekleştirdikleri intikamın maliyeti ciddi boyutlara ulaşabilmektedir. Bu nedenle sosyal, ekonomik, kurumsal, bireysel boyutta ayrı ayrı ele alındığında kontrol edilmesi gereken ciddi bir örgütsel davranış olarak dikkati çekmektedir. Bu çalışma ile akademik örgütlerde intikam davranışını sergileyen ya da bu davranışa maruz kalmış akademisyenlerin katılımıyla alana önemli bir katkı sağlamak hedeflenmektedir. Bu çalışmanın genel amacı; akademisyenler arasında sergilenen örgütsel intikam davranışının etkilerini ortaya koymak ve intikam yönetimi konusunda akademisyenlerin görüşlerini belirlemektir.

2. Gereç ve Yöntem

2.1. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, öğretim elemanlarıyla yapılan görüşmeler, görüşme yapmak için hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu, görüşme kayıtları ve nitel araştırmanın doğası gereği araştırmacının akademik deneyimi ile sınırlıdır.

2.2. Araştırmanın Deseni ve Analiz Düzeyi

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırma, mikro analiz (birey-grup) düzeyinde örgüt içi değişkenlere odaklanmıştır. Analiz birimi intikam arama/alma sürecine dâhil olmuş öğretim elemanları yani bireydir.

2.3. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, intikam davranışına maruz kalmış, uygulamış ya da tanık olmuş öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu basına yansımış intikam haberlerine konu olmuş anahtar öğretim elemanları ve onların önerdiği diğer öğretim elemanları oluşturmaktadır. Bunun için araştırma öncesinde bu ölçüte uyan öğretim elemanları belirlenmiştir. Araştırmada toplam 12 öğretim elemanı (3 profesör, 2 doçent, 3 yardımcı doçent, 3 öğretim görevlisi, 1 okutman) görüşme yapılabilmektedir. Her bir akademik unvandan öğretim elemanına ulaşmaya özen gösterilmiştir. Ancak sadece araştırma görevlisi ile doğrudan bir görüşme yapılamamış olup uzun süre araştırma görevliliği yapıp yeni yardımcı doçent unvanı almış bir öğretim elemanı ile görüşülmüştür. Görüşme yapılan öğretim elemanlarının bazıları araştırma görevlilerinin intikam sürecinde gözlemci, mağdur ya da enstrüman olarak kullanıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılmayı kabul etmeme, öğretim elemanlarının neredeyse benzer cümleler kurmaya başlaması ve aynı isimlerin görüşme için birbirinden habersiz olarak önermeleri nedeniyle araştırma grubu 12 kişi olarak sabitlenmiştir.

2.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmada nitel veriler, derinlemesine görüşme tekniği ile görüşme formu verilerine dayalı olarak ses kayıt cihazı kullanılarak ve araştırmacı tarafından notlar alınarak toplanmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada görüşme mekânı olarak öğretim elemanlarının ofisi kullanılmıştır. Görüşmeler genel olarak çalışma saatleri içerisinde, her katılımcı ile ortalama 1 saat 20 dakika olarak yapılmıştır. Görüşmenin akıcılığına göre süre artıp ya da azalmıştır.

Görüşmeler, Şubat 2013'te gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, araştırmacı toplam 14 saat 32 dakika 35 saniye görüşme kaydı yapmıştır.

2.5. Veri Analizi

Araştırmanın dokusu gereği her görüşme araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında tekrar dinlenerek dökümleri yapılmıştır. Toplam 45 sayfa yazılı döküm elde edilmiştir. Oluşturulmuş olan metin dosyaları her bir görüşme için ayrı sayfa olarak hazırlanmış ve kodlanmıştır. Tema ve kodlar Nvivo 10.0 nitel veri analizi programında oluşturulmuş ve modellenmiştir. İçerik analizi yapılarak bulgular sunulmuştur.

2.6. Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada *iç geçerliği* sağlamak için; verilere eleştirel bir gözle bakılıp sonuçların gerçeğe uygun olup olmadığını kontrol edilip, ham veriler ve analizleri bir uzman tarafından incelenip geri bildirim alınmıştır; *dış geçerliği* sağlamak için; amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Bu araştırmada *iç güvenirliliği* sağlamak için; veriler benzer süreçlerle toplanıp, verilerin kodlanmasında tutarlılık sağlanmış ve amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. *İç güvenirliliği* sağlamak için, veriler ses kayıt tekniğiyle toplanıp sonuçlarla bütünleştirilmiştir. *Dış güvenirliliğini* sağlamak üzere ise ulaşılan yargı ve yorumlar bir öğretim üyesi tarafından denetlenmiştir.

3. BULGULAR

Araştırma grubundaki öğretim elemanlarının tamamına yakını daha önce ya da suanda bir yönetim kademesinde yer almıştır. Katılımcıların yaşadıkları intikam sürecinin karar verme sürecinde aktif görev alıyor ya da almış olmalarıyla da ilişkisinin olduğu düşünülmektedir. Ayrıca katılımcıların çoğunluğu erkek ve yaş ortalamaları ise 45.91'dir. Katılımcılar bulundukları üniversitede ortalama 10 yıl çalışmış olan öğretim elemanlarıdır.

3.1. Öğretim Elemanlarının İntikamın Etkilerine İlişkin Algıları

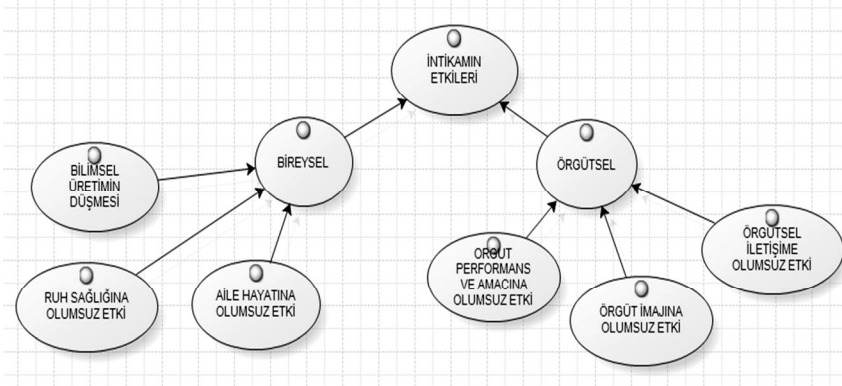
Öğretim elemanlarının ifadeleri doğrultusunda yapılan nitel analizden edilen intikamın etkilerini gösteren model Şekil 1'de verilmiştir. Modele ilişkin her bir düzey ayrı ayrı sunulmuştur.

3.1.1. İntikamın Bireysel Düzeyde Etkileri

Araştırma grubunda yer alan öğretim elemanları, yaşadıklarından dolayı kuruma karşı olumsuz tutum sergilediklerini, aile hayatlarına ve ruh sağlıklarına olumsuz etkisi olduğunu ayrıca sürecin bilimsel üretkenliklerini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan sadece bir öğretim elemanı süreçte yaşananların kendisini güçlendirdiğini ve katkı sağladığını belirtmiştir.

3.1.2. İntikamın Örgütsel Düzeyde Etkileri

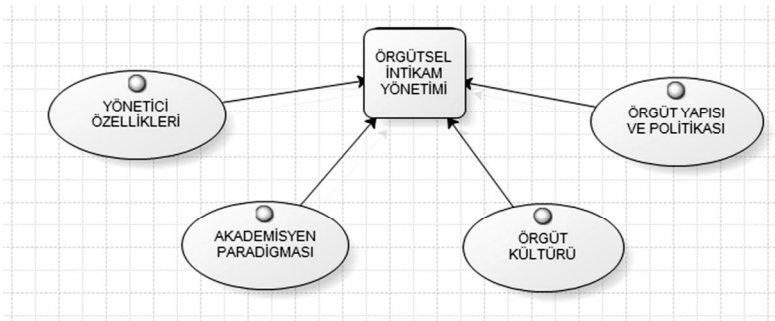
Araştırma grubunda yer alan öğretim elemanları, intikamın örgütsel performans ve amacı, örgüt imajını ve örgütsel iletişimi olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.



Şekil 1: Örgütsel İntikamın Etkilerine İlişkin Model

3.2. Öğretim Elemanlarının Örgütsel İntikam Yönetimine İlişkin Algıları

Öğretim elemanlarının akademik çevrede intikam yönetimi önerilerine ilişkin ifadeleri doğrultusunda oluşturulan model Şekil 2’de yer almaktadır. Modelde, örgütsel düzeyde intikamı yönetebilmek için; yönetici özellikleri, örgüt yapısı ve politikaları, akademisyen paradigması ve örgüt kültürü değişkenlerine dikkat çekilmektedir.



Şekil 2: Örgütsel İntikam Yönetimi Modeli

Öğretim elemanlarının ifadelerinin analizi sonucunda ifadelerinin bir kısmının, örgütsel intikamın yönetilebilmesi için yöneticilerin önemli bir değişken olduğu belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının ifadelerinin analizi sonucunda ifadelerinin bir kısmının, örgütsel intikamın yönetilebilmesi için örgüt yapısı ve politikasına ilişkin düzenlemeler yapılması gerektiği belirlenmiştir. Özellikle akademik yapının en temel ihtiyacının 2547 sayılı YÖK Kanununa ilişkin düzenleme yapılması gerektiği ifade edilmiştir. Öğretim elemanlarından bazıları özellikle personel politikası kaynaklı örgütsel intikam vakalarını en aza indirmek amacıyla işe alım kriter ve tekniklerinin önemini vurgulamışlardır. Bir öğretim elemanı: “Asistanlık süreci intikamı tetikliyor, ben çektim siz de çekin düşüncesi kadınlarda daha yoğun. Öğretim görevliliğinden doktora yapıp öğretim üyesi olanlar ile asistanlıktan gelenler arasında fark var.” şeklinde ifadesiyle asistanlık sisteminin yeniden yapılması gerektiğine dikkat çekmiştir ve şöyle bir öneride bulunmuştur: “Üniversitelerin merkezi yönetimle, genel bir koordinasyonla yönetilmesi gerekir. Özerkliği artmamalı, ama rektör seçiminde herkes oy kullanılmalı. Doğru insanları yönetici olarak belirlemek

gerek. Üniversitelerin özerk olması yöneticilerin uygulamalarındaki serbesti bunu tetikliyor. Yönetici kendi sistemini oturtabiliyor, üst yönetimle arası iyiye. Süre 3 yıl olmalı, Akademisyenlerin kendilerini özgür hissediyorlar, kendilerini kabul ettirme çabası hep var."

Öğretim elemanlarının ifadelerinin analizi sonucunda ifadelerinin bir kısmının, örgütsel intikamın yönetilebilmesi için akademik örgüt kültüründe değişimin yaşanması gerektiği belirlenmiştir. Yaşanması gereken değişime yönelik Türkiye dışındaki üniversitelerin kültürlerinden örnek verilmiştir. Öğretim elemanları, örgütsel intikamın yönetilmesine ilişkin akademisyenlerin tutum ve algılarının değişmesi gerektiği belirtilmiştir.

4. Tartışma Sonuçlar ve Öneriler

İntikam, üniversiteler gibi tarafsız ve doğru bilginin üretilmesi, öğretilmesi ve yayılması görevini üstlenmiş bir örgütte özellikle üzerinde durulması gereken bir olgu olmalıdır. Öğretim elemanı, sık karşılaştığı sorunlara özgün çözümler getirir; uzmanlık gücü, otonomisi ve geniş inisiyatifi sürekli etkileşim içinde bulunduğu öğrenci grubu karşısında önemli bir güç farklılığı yaratır; bu nedenle farklı alt kültürlerle çatışma potansiyeli yüksektir. Bunun yanında öğretim elemanı çalışma ortamında da farklı çatışma durumlarıyla karşı karşıya gelmektedir (Yaman, 2007: 19). Bu durum akademik ortamlarda intikamın belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada öğretim elemanları, intikam sürecinin suçlama ile başladığını vurgulamaktadır. Bu durum literatür ile benzerlik göstermektedir.

Little ve arkadaşları (2007: 251) yaptıkları çalışmada intikam davranışının sağlıklı önemli ölçüde etkilediğini ve sağlık ile intikam davranışı arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yapılan araştırmalar, örgütlerdeki çoğu olumsuz davranışın intikam amacıyla yapıldığını ortaya koymuştur. İntikam niyeti ile intihar bunlardan biridir (Akin vd., 2012: 79). Yaman (2007: 17) tarafından öğretim elemanlarının maruz kaldığı informal cezaların araştırıldığı çalışmada, öğretim elemanlarının informal cezalara maruz kaldığı, kimi zaman ikili diyaloglarda ve kapalı kapılar ardında dile getirilmekle birlikte bu durumun açıkça ifade edilmediği ve gizli tutulduğu, informal ceza ile karşılaştığında sorunun çözümü için kendini yetersiz olarak algılayan birey zamanla pasifize olduğu, altından kalkamadığı bu cezalar karşısında aciz kaldığı ve buhranlar yaşayıp sorunun çözümü için elinden bir şey gelmeyince, çevresinde giderek artan baskılar karşısında yılgınlığa ve ümitsizliğe düştüğü belirtilmektedir. Bu durum, kişinin kaygı düzeyinin artmasından depresyona girmesine kadar pek çok olumsuz duruma da yol açabilmektedir. Bu çalışmada da öğretim elemanları, depresyona girdiklerini, psikiyatrik destek aldıklarını belirtmişler ve ruhsal anlamda sıkıntılı dönemler geçirdiklerini vurgulamışlardır.

İntikam tehlikeli bir aktivitedir. Örnekler de göstermektedir ki intikam genellikle çalışma ve iş ilişkilerinde yıkıcı ve dikkat dağınıktır. Ancak daima kötü olduğu söylenmez (Amegashie ve Runlek, 2012: 313-330). Bazen intikamın sonuçları nispeten olumlu olmakta ve neticeler birçok taraf için pozitif olabilmektedir. Ama bu durum kuraldan çok istisna gibi görünür. İntikam iyilikten daha fazla zarar üretir. İntikam süreci yöneticiler için istenilen bir durum değildir. Kaotik, riskli ve diğer sorunların işaretidir. Bu çalışmada öğretim elemanları örgütsel intikam davranışının kendilerini her ne kadar olumsuz etkilemiş olmasına rağmen, akademik çalışmalarını artırma yönünde tetikleyici bir faktör olarak işe yarar bir forma dönüştürmeyi başardıklarını ifade etmişlerdir. Özellikle bir öğretim elemanı soruşturma sürecinde yazdığı her raporu gelecekte yazacağı kitabına bölüm hazırlığı olarak algılayıp hazırlığını o yönde yaptığını ve yazdıklarını bir süre sonra yayımlayacağını belirtmiştir. Akademik unvanı doçent olan iki öğretim elemanı informal ve formal cezaların birlikte yaşadıklarını ve özellikle dersleri diğer öğretim elemanları

arasında paylaşırlınca boş vakitlerinde doçentlik kriterlerini tamamlayarak süreci verimli kullandıklarını belirtmişlerdir.

Üniversite imajı, kurumun kimliğinin paydaşlar nezdindeki yansımasıdır. İmaj her bir paydaş grubunun ayrı ayrı üniversiteyi nasıl gördüğüdür. İtibar ise bu bireysel imajların toplamıdır. Kuruma paydaşların kurumu nasıl gördüğünü anlatmaktadır (Oktar ve Çarıkçı, 2012:132). Olumlu bir itibara sahip olan üniversiteler nitelikli ve yetenekli akademisyenleri kendisine çekecektir. Yetenekli ve nitelikli akademisyenlerin varlığı ise öğrenciler açısından bir cazibe merkezi haline gelecektir ve başarılı öğrencileri bu üniversiteye getirecektir. Nitelikli öğrenciler ve akademisyenlerin birlikteliği ise güçlü bir kurum kimliği oluşturacaktır. Bu güçlü kurum kimliği dış paydaşlarda güçlü bir imaj yaratacaktır. Bu güçlü kimlik ve imajın birlikteliği de üniversitenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran çok önemli bir araç ve avantaj olacaktır. Ulusal alanda ve hatta uluslararası alanda söz sahibi olan bir üniversite olmanın yolu itibarlı bir üniversite olmaktan geçmektedir (Oktar ve Çarıkçı, 2012: 147).

Yeşiltaş ve Arkadaşları (2012: 33) tarafından yapılan araştırmada etik liderlik davranışları ile örgütsel sapma davranışlar arasındaki negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Etik liderlik faaliyetlerinin örgütsel sapma davranışlarını azaltacağını tespit edilmiştir. Özellikle işletmelere milyarlarca dolar maliyet oluşturan sapma davranışlarının (hırsızlık, sabotaj ve iş yavaşlatma benzeri davranışlar) liderin sergilemiş olduğu davranışlarla belirli alanlarda azaltılması sağlanabilmektedir. Liderler, sergilemiş oldukları davranışlarla işletme içinde birçok davranışın yayılmasında etkili olmakta veya etik ihlallere göz yumarak etik olmayan davranışların örgüt içinde yaygınlaşmasında belirleyici olmaktadır. Aynı zamanda örgüt içinde farklı davranışların oluşmasında da ya da istenmeyen davranışların önlenmesinde belirleyici olan liderler sergilemiş oldukları davranışlarla örgütlerin farklı maliyetlere katlanmasında etkili olabilmektedirler. Zira istenmeyen davranışların işletmelere maliyeti milyarlarca doları bulabilmektedir.

Demirel (2009: 128)'in yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılığın artırılmasında etkili olan faktörlerin sağlanması durumunda çalışanların iş karşıtı davranışlarının azaldığı görülmüştür. Örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olan, iletişim, güven, saygı, adalet, iş tatmini, örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş bağımsızlığı, terfi ve kariyer fırsatlarının çalışanların beklentilerini karşılaması gibi faktörler onların işe bakış açılarını olumlu yönde etkilemektedir. Diğer taraftan bu faktörler çalışanların beklentilerine cevap vermediği zaman, işe devamsızlık, iş performansının düşüklüğü, örgütsel ve bireysel güvensizliğin oluşması, değişime direniş, örgütsel ayrımcılık ve yabancılaşıma, bilgi ve kaynakların kötüye kullanılması, iş stresinin artması ve mobbing gibi üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Halen yürürlükte olan 2547 sayılı yasanın 13. maddesi 1992 tarihinde değiştirilerek rektör olması istenen adayların üniversite içinde yapılacak seçimlerle belirlenip YÖK'e bildirilmesi hükmü bağlandı (1992 tarih 3826 sayılı kanun) Bu yasanın getirdiği uygulamaya göre Türkiye'de üniversite rektörleri, sanki seçiliyormuş gibi yapılan bir atama sistemiyle göreve gelirler. Türkiye üniversite sisteminin 1933'ten bu yana gelişme geleneğine bakıldığında Amerikan ve Avrupa sistemleri arasından süregelen rekabet dikkati çeker. Sorun yeni de değildir. Türkiye, Üniversite yöneticilerinin seçimi konusunda 1933'ten bu yana tartışmalara nokta koyacak bir noktaya varamamıştır (Yamaç, 2009: 225). Araştırmada öğretim elemanlarının örgütsel intikamın önlenmesine ilişkin önerilerinin özellikle "rektör" ve "rektör seçim sistemi"ne ilişkindir. Bu araştırma devam ederken ilgili yasada iyileştirme çalışmaları devam etmektedir. Bu noktada öğretim elemanlarının önerileri ve uzun yıllardan beri gözlene gelen istenmeyen tabloların ortaya çıkmasına sebep olan yönetici belirleme şekline uygun bir çözüm geliştirilmesi umut edilmektedir.

4.1. Sonuçlar ve Öneriler

Araştırmada, intikam sürecinin öğretim elemanlarının aile hayatlarını olumsuz etkilediği ve ruh sağlığına zarar verdiği belirlenmiştir. Örgütsel performans ve amacı ile örgüt imajını olumsuz etkilediği; örgütsel iletişime zarar verdiği tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda öğretim elemanları örgütsel intikamı yönetebilmek için aşağıdaki önerileri geliştirmiştir:

- Yönetici seçiminde herkesin seçme hakkının olduğu ve informal ilişkilerden bağımsız bir yönetici atama sisteminin oluşturulması.

- Yöneticilerin adaleti sağlamaları ve duygularıyla hareket etmemeleri,
- Yöneticilerin alanının uzmanı ve donanımlı olması
- Yöneticinin adil olması
- Üst yönetimin görev süresinin 3 yıl olması
- Asistanlık sisteminin yeniden yapılandırılması
- Akademik personel seçme kriterlerinin somutlaştırması
- Rektörlerin seçimle gelmemesi
- Bilimsel bilgi üretimi desteklenmesi
- 2547 sayılı kanunun değiştirilmesi
- Akademisyen seçiminde ve akademik yükselmede kişilik özellikleri dikkate alınması

- Akademisyenlerin öğretici ve araştırmacı olarak sınıf net olarak ayrılması

Bu çalışmada örgütsel intikamın varlığı, nedeni, şekilleri ve etkileri üzerinde durulmuştur. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Elde edilen sonuçların yöneticiler tarafından doğru kullanılması tetikleyici unsurların ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmaların yapılması önerilmektedir.

- İnsanların ceza, intikam alay edilme etiketlenme korkusu duymadan rahat bir şekilde akıllarından geçeni özgürce ifade edebileceği örgütlerin yaratılması gerekmektedir.

- Üniversitelerde affetme kültürü oluşturacak örgütsel yaklaşımlar benimsenmelidir.

- Üniversitelerde duygu yönetimini de içeren duygusal zekâ geliştirme programlarına tüm öğretim elemanlarının katılımı sağlanmalıdır.

- Üniversitelerde örgütsel intikam sürecindeki öğretim elemanları arasındaki iletişimi uzlaşma lehine çözecek örgütsel oluşumlar (arabulucu, uzlaştırıcı, mentor gibi) planlanmalıdır.

- Üniversitelerde gerek örgütsel intikam gerekse örgütsel davranışın karanlık tarafına ait diğer davranışlarda öğretim elemanlarının yaşadığı ruhsal tablolara profesyonel destek örgüt tarafından programlı olarak verilmelidir.

- Üniversitelerde öğretim elemanlarına affetme terapisi ile ilgili düzenli çalışmalar yapılmalıdır.

- Üniversitelerde sadece akademik personel seçiminde değil yönetici seçim ve atamalarında da intikamcı kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır.

- Üniversitelerde rektör seçimi, asistanlık süreci ve akademik gelişme-yükselme süreci örgütsel intikamı ortadan kaldıracak bir yapıya dönüştürülmelidir. Özellikle yardımcı doçent atamalarında ve doçentlik sınavlarında adil, yeterliliğe dayalı ve informal süreçleri etkin olmaktan çıkaracak bir sistem oluşturulmalıdır.

- Üniversitelerde öğretim elemanlarının örgütsel sadakat ve vatandaşlığını artıracak çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Akın M., Özdevecioğlu M. ve Ünlü O. (2012), "Örgütlerde İntikam Niyeti ve Affetme Eğiliminin Çalışanların Ruh Sağlıkları ile İlişkisi", *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), Mart, pp 77-97.
- Amegashie J. A. , Runkel M, (2012), "The Paradoxes of Revenge in Conflicts", *Journal of Conflict Resolution*, April 2012, 56, pp 313-330.
- Aquino K., Bradfield M. (1999), "The Effects of Blame Attributions and Of-fender Likableness on Forgiveness and Revenge in the Workplace", *Journal of Management*, 25(5), pp 607-631.
- Demirel Y. (2009), "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar, 8(15): pp 115-132.
- Little L. M., Simmons B. L., Nelson D. L. (2007), "Health Among Leaders: Positive and Negative Affect, Engagement and Burnout, Forgiveness and Revenge", *Journal of Management Studies*, 44 (2), March 2007, pp 243-260.
- Shteynberg, G. (2005), "The Cultural Psychology of Revenge in The Unites States And South Korea, University of Maryland", College Park Master of the Arts, <http://drum.lib.umd.edu/bitstream/1903/2538/1/umi-umd-2422.pdf>, Erişim Tarihi: 01.09.2012.
- Oktar Ö. F., Çarıkçı İ.H. (2012), "Farklı Paydaşlar Açısından İtibar Algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi'nde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012/1, 15, pp 127-149.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2011), *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Özdevecioğlu M., Aksoy S. (2005), "Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), pp 95-109.
- Özdevecioğlu M., Akın A. ve Kaya Y. (2011), "Örgütlerde Duygusal Yaratıcılık İntikam Niyeti Ve Affetme Eğimi Arasındaki İlişkiler". 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 26-28 Mayıs 2011.
- Özdevecioğlu M. Çelik C. (2009), "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23 (1), 2009, pp 95-112.
- Tripp, T. M., Bies, R. J. (2009), *Getting Even The Truth About Workplace Revenge and How To Stop it*, First Edition, USA, San Francisco.
- Yamaç, K. (2009), *Bilgi Toplumu ve Üniversiteler*, Eflatun Yayınevi, Ankara.
- Yeşiltaş M., Çeken H. ve Sormaz Ü. (2012), *Etik Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Bahar, 28, pp 18-39.

YÖNETSEL SÖYLEMLER ARDINDAKİ GİZ PERDESİ: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ EKSENİNDE YAPIBOZUMCU BİR ÇÖZÜMLEME

Yrd. Doç. Dr. Aysun KANBUR
Kastamonu Üniversitesi
akanbur@kastamonu.edu.tr

Öğr. Gör. Burak ÖZDEMİR
Kastamonu Üniversitesi
bozdemir@kastamonu.edu.tr

ÖZET

“Yapıbozum”; J. Derrida tarafından kullanıldığından beri farklı alanlardaki araştırmalarda metodolojik bir yöntem ve postmodernizmin derinliğinde temelleri atılan nitel bir araştırma deseni olarak metinlerin analiz edilmesinde tercih edilmeye başlanmıştır. Örgütsel davranış konularını vurgulamak üzere ileri sürülen söylemlerde sözün ardındaki gerçekliğin varlığını yapıbozum ile açığa çıkarma potansiyeli de oldukça incelemeye değer kabul edilebilir. Bu düşünceden yola çıkarak yapılandırılan araştırma, havacılık sektöründeki bir işletmenin süreli yayınlanan dergisindeki yönetsel söylemlerin örgütsel davranış ekseninde yapıbozumcu yaklaşımla irdelenmesi üzerine kurgulanmış ve yönetsel söylemlerin okuyucuyu örgütsel davranış alanına çağıran metinlerinin ardında “öteki”leştirilen gerçekliklerin neler olduğu sorusuna cevap aranmıştır. Araştırma yapıbozumla okunan metinlerin farklı dinamiklerini ve gizli kalan yönlerini ortaya çıkarmayı öngörmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel davranış, J. Derrida, yapıbozumcu yaklaşım, yönetsel söylemler.

1. Giriş

Örgütü, örgüt içindeki bireyi, birey-örgüt ilişkisini anlamak amacıyla yürütülen örgütsel davranış alanındaki araştırmalar sosyal bilim yazınında geniş yer bulmakta ve içinde yaşanan çağın gerekleri doğrultusunda örgütsel davranış disiplinine ilişkin konuları kavramsallaştırmaktadır. Bu süreçte sosyal bilim metodolojisinde nicel araştırma teknikleri karşısında nitel tekniklerin de kullanılabileceği yönünde yaşanan dönüşümün etkisiyle tasarlanacak araştırmalar bu alandaki araştırmacılara farklı deneyimler kazandıracaktır. Böyle bir deneyim edinerek araştırma yöntemlerinde yeni arayışlara yönelme çabası içinde hazırlanan bu araştırma alandaki nicel araştırma yöntemlerinin hakimiyeti karşısında Derrida’nın yapıbozum anlayışının varlığını örgütsel davranış ekseninde yönetsel söylemlerin anlamlarını açıp sorgulayarak göstermeyi amaçlamaktadır.

2. Kuramsal Arkaplan

2.1. Postmodernizm ve Jacques Derrida

Postmodern yaklaşım, modernizmden bir kırılma, modernizmin sonrası, modernizmin terk edilişi veya modernizmin eksikliklerinin gösterilmesi olarak açıklanabilir (Hassard, 1994). Modernizme karşı yöneltilen eleştirilerin etkisi ile birlikte yirminci yüzyılın ortalarından itibaren bilim dünyasında genel açıdan modernizmden postmodern yaklaşıma doğru yönelen bir paradigma kayması yaşanmaya başlamıştır (Erdemir ve Koç, 2010). Postmodern yaklaşım, modernizmin temel ilkelerinin

sorgulanmasına ve eleştirel bir gözle değerlendirilmesine dayanır. Zamanla modernizmin söz konusu olduğu her alanda postmodern yaklaşımdan söz edilmeye başlanmıştır (Bayram, 2007). Postmodern kavramının popüler olarak kullanılmaya başlanmasına 1979'da yayınlanan Jean-François Lyotard'ın "Postmodern Durum" adlı kitabı da öncülük etmiştir. Lyotard'a göre postmodern toplum, bireyin, çeşitlilik ve çatışma içindeki bir ortamda, çeşitli dil oyunları içinde mücadele verdiği bir toplumdur (Şişman, 1996). Lyotard, postmodern durumu açıklamaya çalışırken "bilgiyi" temel ölçüt kabul etmektedir. Postmodern bilgi farklı olanlara karşı duyarlılığımızı geliştirir ve başka bir şey ile mukayese edilemez olana hoşgörülü olma özelliğimizi pekiştirir (Aslan ve Yılmaz, 2001). Postmodern bilgi felsefesi; kelimelerin, kavramların konuşmakta olduğumuz ortak dil tarafından kurgulandığını, bizim dünyayı sadece dilimizin bu özel formları ile bilebildiğimizi, bunun ise bir dil oyunu olduğunu, ayrıca bu dil oyununun devamlı değişerek, elimizin altından kaydığını ve dolayısıyla gerçekliği bu şekilde kavrayamayacağımızı ileri sürmektedir (Eryiğit, 2001). Lyotard, dil konusundaki kimi görüşlerinde Wittgenstein'dan etkilenmiştir. Bu etki, postmodernizm yanlısı diğer düşün adamları üzerinde de görülmektedir (Şişman, 1996).

Wittgenstein'in ilk dönem düşüncelerini belirleyen kitabı *Tractatus-Logico Philosophicus*'tur. Wittgenstein, bu eserinde düşünceye bir sınır çizmeye çalışmakta ve dilin doğasının olgular dünyasının bir resmi olduğunu ileri sürmektedir. Dil, olgular dünyasındaki ilişkilerin aynısını yansıtan ilişkilerle kelimelerin biraraya gelmesiyle oluşur ve bu yüzden de dil, olgular dünyasını oldukları gibi yansıttığında görevini yerine getirebilir. Wittgenstein *Tractatus*'ta savunduğu düşüncelerinin yanlışlığını göreve yazdığı *Felsefe Soruşturmaları*'nda ise neo-pozitivizmi reddetmiştir. Wittgenstein post-pozitivizmi bu döneminde, dilin öz yapısı üzerine açık, belirgin, soyut ilkeler getirmek yerine, dile doğal bir insan fenomeni, çevremizde olup biten bir şey, karmaşık insan faaliyetlerinin oluşturduğu bir bütün olarak yaklaşmış ve bu dönemde dili, insan tarafından kullanılan bir alet olarak görmüştür. Wittgenstein'in dil ile ilgili iki görüşü arasındaki en önemli fark resim benzetmesinden alet benzetmesine geçiş olarak belirtilebilir. Wittgenstein, ikinci dil görüşünde, dilin kullanılmasını aynı zamanda oyun oynamaya benzetir, böylece, birinci döneminde olgulara bağladığı anlamı, olguların dar alanının dışına çıkarır ve ikinci dönemin anlam kuramını ortaya koyar: "Bir sözcüğün anlamı, onun dildeki kullanımıdır, Bu bağlamda ikinci dönem Wittgenstein'in dil düşüncesi, başta Kuhn'un paradigma anlayışı olmak üzere, post-pozitivist düşünürleri oldukça etkilemiştir" (Demir, 2009; Tekin, 2011; Köse, 2012).

Postmodern yaklaşıma Lyotard'la birlikte diğer bir düşünür olarak Derrida büyük katkı sağlamıştır (Eryiğit, 2001). Postmodern yaklaşımın ünlü ve öncü düşünürlerinden biri olan Jacques Derrida, toplum ve insanla ilgili bilgi alanında bir tür hermenötik kurgusu yaparak hem modernizmin bilim anlayışını eleştirme hem de bir postmodern toplum bilgisi oluşturma sorununu çözmeye çalışmıştır (Aslan ve Yılmaz, 2001). Derrida'nın postmodernizmi "yapıbozumcu" bir yaklaşımı (*deconstructive approach/deconstruction*) temel almaktadır (Hassard, 1994). Derrida'nın yapıbozum kavramına ilgisi 1970'li yıllarda başlayan ve o zamandan günümüze sosyal bilimler alanında uğraşan pek çok kişiyi etkileyen konuşmalarına kadar dayanmaktadır (Kırcı, 2005). Anglo-sakson akademik yayın dünyasında da Derrida'nın yapıbozumu üzerine yazılan eserlerde artış olduğu görülmektedir ve Derrida kendisi de bu akademik ve üretken meraka kendine özgü, beklenmedik yapıbozum stratejileriyle karşılık vererek oyuna dahil olmuştur (Başaran, 2013). Derrida 2004 yılındaki ölümünden hemen önce, modernizmin zararları doğrultusunda egemenlik kavramı ile ilgilenmiştir (Douzinas, 2012). Derrida'nın yapıbozum anlayışı gerekçesini ve başarısını yapıbozumun metin ile sınırlı olarak metinde yer alan ve metin tarafından serbest bırakılan gerçek güçlerin birbirine eklenmesi için gerekli bir durum olduğu varsayımından almıştır ki bu

gerekçe yapıbozum olmayan nesneler için kaybolmakta ya da Wittgenstein felsefesinde olduğu gibi en azından zayıf temel iddiaları bulunan nesnelerle azalmaktadır (Schwab, 2006). Yapıbozum, Ludwig Wittgenstein'ın dil ile ilgili düşüncelerine yakındır (Thomassen, 2010). Derrida ve Wittgenstein (geç Wittgenstein döneminde) kendi farklı yollarıyla bizim dil kurallarıyla ilgili yerleşmiş görüşlerimizi değiştirmiştir. Derrida ve Wittgenstein; esneklik, belirsizlik, anlamın açık uçluluğu, dil kullanımının yaratıcılığını gösteren dil felsefesi ve anlamın hareketliliği yoluyla geleneksel felsefenin ve analitik mantığın belirli kurallarını, basit tanımlarını ve apriori gerçeklerini yerinden etmiştir (Bannet, 1997). Postmodernizme göre dünya ona yüklediğimiz anlamlardan oluşur. Anlam ise çoğu zaman kullandığımız dil ile sınırlandırılmaktadır. Dil, modern anlamda çevremizde olan biteni nesnel biçimde yansıtan bir araç iken postmodernistler dilin kendisinin anlam yaratma sürecini etkilediğini iddia ederler. Hem yorumlayıcının hem de kullanılan dilin etkisiyle gerçek iyice bulanık hale gelir. Gerçek insanın dünyayı nasıl anlamlandırdığına göre değişiyorsa bir gerçeği keşfetmenin yolu insanın kafasında neler döndüğünü anlamaktan geçer. İnsan ne düşündüğünü dil yoluyla ifade ettiğine göre gerçeği anlamak için söylemlerin yapıbozuma uğratılması, arkalarında yatan düşüncenin ve gerçeklik yorumunun yapıbozum yoluyla ortaya çıkartılması gerekmektedir (Erdemir, 2013).

2.2. Örgütsel Davranış Bağlamında Yönetmel Söylemler ve Yapıbozum

İnsanların örgütsel yapılar içinde nasıl davrandığı, neden böyle davrandığı, insanların davranışlarını öngörmek ve yönetmek için neler yapılabileceği, esasında, insan davranışlarını anlayanın yöneticiler ve örgütlerin verimliliği ve etkinliği üzerinde oynadığı rol örgütsel davranışa ilişkin çalışma alanını karşımıza çıkarmaktadır. Örgütsel davranış çalışma alanında örgütün verimliliğini geliştirmek üzere bireylerin, grupların ve yapıların örgüt içerisindeki davranışlara olan etkisi araştırılmaktadır (Robbins ve Judge, 2013). Örgüt içerisindeki insan davranışlarını anlamaya odaklanan bu disiplin yönetsel fonksiyonlar, beceriler ve roller çerçevesinde, 'insan'ı anlayıp, hareket ederek örgütlerinin sürdürülebilirliğini sağlamada yöneticilere yardımcı olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011). Bu süreçte örgütsel davranış alanı perspektifinde örgüt için yapılanlar/yapılmayanlar, yapılacaklar/yapılmayacaklar veya yapılması gerekenler/yapılmaması gerekenler yöneticilerin söylemlerine de yansımaktadır. Bir organizasyonda bir yöneticinin kelimeleri, yazarı olmayan metinler gibidir; bir hareket dizini içinde kelimeler bir defa oluşturuldu mu yönetici anlamı kontrol etmeyi durdurur ve onlar (kelimeler) toplumun malı olur (Eryiğit, 2001). O halde örgütsel yapı için yönetmel söylemler oldukça değerlidir. Diğer yandan yönetmel söylemler ile yöneticilerin ne kastettiği sorgulanmaya da açıktır. Bu söylemlerde yapılacak dil oyunları ile söylenmek istenenler görünür söylenmek istenmeyenler görünmez kılınabilir (Eryiğit, 2001). Bu noktada sosyal bilim metodolojisine dilbilimden geçen ve oldukça farklı sosyal bilim dallarında olağanüstü ilgi gören bir kavram olarak yapıbozumculuk yönetmel söylemlerde metinlerin bizlere nasıl seslendiğini anlamaya yardımcı olabilir.

Yapıbozum, Derrida'nın, *Of Grammatology*, *Speech and Phenomena* ve *Writing and Difference* kitaplarının İngilizceye çevrilmesinden sonra, Anglo-Amerikan akademik çevrelerde edebi ve felsefi metinleri okuma metodolojisi olarak gündeme gelmiştir. (Sağlam, 2012). Derrida önceleri anlam alanında daha sonraları ise bu alandaki farklılaşmalar üzerinde çalışmıştır ve çalışmaları sosyal teori açısından da önem taşımaktadır (Leledakis, 2000). Derrida'nın yapıbozum (deconstruction) kavramı Türkçe'de "yapıçözüm" ve "yapısöküm" olarak da kullanılmaktadır (Başaran, 2013). Yapıbozum ile metinsel birliğin dışına taşan çokluklara dikkat çekilmekte iken bu

çokluklar, metindeki mecazi, bilinçli olarak dışlanmış, metindeki gizlenmiş yani metnin dışına itilmiş herşey olarak nitelendirilmekte ve metnin körlüklerinin ortaya konulmasıyla yapıbozum bu çoğul anlamlara duyarlı bir yaklaşım sergilemektedir (Selvi, 2013). Amerikan akademi çevrelerinde analitik bir yöntem olarak algılanan yapıbozum, 'kavram'ları, 'norm'ları, 'değer'leri, 'öz'leri ve 'hakikat'in kendisini dahi parantez içine alarak sorunsallaştırmaktır (Sağlam, 2012). Derrida, hali hazırda bildiklerimizin ötesini görmeyi imkansız olduğunu ancak halihazırda bildiklerimizin içinde olmanın daha ötesini görmeyi olasılığı olduğunu iddia etmekte ve bunun ihmal edilmiş bir alan olduğunu hissetmektedir. Yeni bir yazı biçimi yaratma endişesi duymamakta ancak yeni anlamlar ortaya çıkarmak üzere metinlere müdahale etmektedir (Skaife, 2013). Yapıbozum çalışmaları metnin yapısını parçalara ayırmak demek değil, metnin kendisini parçaladığını göstermektedir ve bu çalışmalarda öncelikle anlam ve anlam dizileri sunulmakta daha sonra bu diziler karmaşılaştırılıp yapısal olarak ayrıştırılmakta ve bütün bu işlemler, aranan temel anlamın olasılıklarını belirlemek için yapılmaktadır (Kırcı, 2002). Yapıbozum, bir metinde anlamın nasıl ve hangi kavramlar merkez alınarak kurulduğunu görmemizi sağlamaktadır.

Bir CEO'nun cümlesi yapıbozum yoluyla analiz edilmiş ve yöneticinin kafasındaki gerçeklik algısı ortaya konulmaya çalışılmıştır. CEO'nun konuşmasından bir bölüm ve analizi şöyledir: "Bizim genç bir bayan arkadaşımız yepyeni bir ürünümüzün tanıtım toplantısında çok önemli bir görev alacaktı. Dünya çapında yapılacak ilk tanıtım toplantısı gelecek Salı yapılacaktı. Arkadaşımız sırf bu toplantıya yetişebilmek için doğumunu erkene alarak sezaryen yoluyla dün gerçekleştirdi." Bu metin yapıbozuma uğratıldığında CEO'nun söylediklerinden aslında söylemediği gerçeklikleri ortaya çıkartılmıştır. Örneğin ilk cümledeki "Bizim genç bir bayan arkadaşımız..." ifadesindeki sahiplik vurgusu CEO'nun kafasında yüksek düzeyde bir kontrol algısının bulunduğunu ve kadınların sahiplenildiği erkek egemen bakış açısını yansıtmaktadır. Cümledeki kadın çalışanın sezaryen ameliyatı yerine erkek bir çalışanın kalp ameliyatı konulacak olursa önemli bir tıbbi müdahalenin işe göre ayarlanması anlamı taşıdığı görülmektedir. Böyle düşünüldüğünde kadın çalışanın övülecek davranışıyla aslında CEO'nun zihnindeki "doğum yapmanın kadınlara has ve pek de ciddi olmayan bir olgu" olduğu algısı ortaya çıkmaktadır (Erdemir, 2013: 174).

Bir şairin "Şairim / Zifiri karanlıkta gelse şiirin hası / Ayak seslerinden tanırım / Ne zaman bir köy türküsü duysam / Şairliğimden utanırım" dizelerinin yapıbozum yoluyla analiz edilmesi metnin gerçeklik düzeyini ortaya çıkarmaktadır. Dizelerdeki "şairim" ifadesi, dolaylı olarak bir iddiayı barındırır ve sanatla ilgilenen herhangi bir kişinin kendinden emin ifade biçimi, en azından üslup nezaketi ile örtüşmez. Şair daha sonra ne zaman bir köy türküsü duysa şairliğinden utandığını söylemekle hem tevazu göstermekte hem de türküyü yüceltmek için şairliği küçümsemektedir. Bir iddiada bulunmanın kibrinden sonra gelen mütevazı duruş, bir çelişki içerir ve inandırıcı olmaktan uzaktır (Ulutaş ve Süphandağı, 2012:219-220).

Derrida'nın yapıbozum yaklaşımına göre metinler dışsal herhangi bir etkiden kurtarılmak ve serbest bırakılmak zorundadır, öyle ki bu etki asıl yazarın düşünceleri ya da yazar veya okuyucu tarafından metin üzerine yüklenen sözmerkezci (logocentric) bir anlamın düşünülmeyen kullanımı olabilir (Leverette, 2008). Derrida, yapıbozum ile ikili karşıtlıkların mantıksal yapısını bozarak, ötekinin dışlanmasına imkan vermeyecek yeni bir dil geliştirmeyi amaçlamıştır (Selvi, 2013). Yapıbozum, tetikte olduğu yapının ya da özün bazı unsurlarını kullanmaktan ya da onları kendince eğip bükerek içselleştirmekten kaçınmaz. Her yapıbozum tetikte olduğu şeyin -metnin, kurumun, yasanın, söylemin- sınırlarında oyun oynar. Derrida'nın sınırlarda oyun oynamasının nedeni, yapıbozumu, Batı külliyyatında 'öteki'ne yer açma edimi olarak görmesidir. Derrida açısından 'öteki'ne yer açma, dilin 'öteki'sini bulma ya da 'başka bir dil' arama şeklinde yapılır (Sağlam, 2012). Derrida'nın öteki olana duyduğu sempatinin kaynağında Cezayir'de doğmasının ve

sosyo-kültürel olarak hakim kültür karşısında kendini daima “diğeri” olarak görmesinin önemli payı olduğu ve bu etkiyle geliştirdiği yapıbozum yaklaşımının dolaylı da olsa öteki olana bir geçit bırakmak için engellenmiş yapıları açığa çıkarmaya ve istikrarsızlaştırmaya dayandığı söylenebilir (Selvi, 2013). Derrida’ya göre bir yapı içindeki terimler arasında egemenlik ilişkisi vardır, terimlerden biri egemen iken ve kendini yapı içinde kurarken diğeri onun “ötekisi” konumundadır. Birbirini zıtlayarak var olan varlık-yokluk, erkek-kadın, batı-doğu gibi ikili karşıtlıkların birbirlerine karşı iktidarlığı bu durumla ilişkilendirilebilir ve metinlerdeki terimlerin iktidar ilişkisiyle kurduğu zıtlık sonucu anlam oluşacaktır (Demir, 2009).

Yapıbozum, bir metni yazardan bağımsız olarak ele almasına rağmen metnin detayına nüfuz eden yazar “ben”ini açığa çıkarmayı öngörür ve bu noktadan hareketle metnin içindeki çelişkileri vurgular (Ulutaş ve Süphandağı, 2012). Yapıbozum bir metin okuma stratejisi olarak üç unsuru içerir: (1) Dil, anlam istikrarsızlığı ve belirlenimsizliğinin silinmez izlerini taşır. (2) Böylesi bir istikrarsızlık ve belirlenimsizlik karşısında, hiçbir analiz yöntemi, metnin yorumu açısından herhangi bir otorite iddiasında bulunamaz. (3) Bu nedenle (yapıbozumsal) yorum, alışıldık anlamıyla ‘analiz’e benzemeyip, bir tür oyunu andıran, serbest bir alandır (Sağlam, 2012). Yapıbozum iki hiyerarşik ifadeyi ters çevirmeyi gerektirmektedir ve burada varsayılan şudur ki ikinci ifade hali hazırda birinci ifadede ima edilmektedir. Bu eşleşmede birinci ifade düşüncenin farkındalığına yakınlığından dolayı üstün gibi görünmektedir ancak hiyerarşi ters çevrildiğinde kazanan ifade kendi gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Derrida’nın yazıları her zaman kavramların varsayılan kesinliğini ve söylenmeyi göstererek ya da karşıt bakış açısıyla anlamı açmayı sorgulamaya yöneliktir (Skaife, 2013). Derrida’nın ifade ettiği yapıbozum derinlerine inildiğinde etik bir faaliyettir. Yeni olasılıkları ortaya çıkaran yapıbozum metinlerin anlamını tanımlama telaşı içinde neyin çıkarıldığı ya da dışarı atıldığına karşı her zaman sorumludur (McKernan, 2011).

Derrida’nın temsil ettiği postyapısalcılık, anlamın orijinal bir özünün ve istikrarının olmadığını söyler. Temel yoktur ve yapının bu durağan olmayan niteliği dolayısıyla anlam reddedilebilir. Postyapısal bakış temelinde, otoritenin nosyonu, anlamın kararlılığının dayanağı açısından kuşku taşımaktadır. Otoritenin amacına yönelik şüphecilik, modern felsefenin öznelilik nosyonundan çıkartılmış postmodern bir eleştiridir. Tüm bu düşünceler modern paradigmadaki bilginin meşruiyetinin bütün imkanlarını tahrip etmiştir (Eryiğit, 2001). Yapıbozum, var olanları inkar etmek değildir, sadece sözkonusu olanı elde etmenin zorluğunu göstermektir (Caputo, 2004). Dolayısıyla, Derrida’nın ünlü “Metnin dışında hiçbir şey yoktur.” cümlesi, dilin, iletişimin ve toplumsal etkileşimin, genel olarak varsayıldığının aksine, yazılı metnin muğlaklıklarını ve belirsizliklerini engelleyemeyeceği anlamına gelen olağanüstü bir felsefi ifade olarak belirtilebilir (Douzinas, 2012:27).

3. Yöntem ve Bulgular

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin yönetsel söylemlerinde örgütsel davranış çalışma konularına ilişkin belirttiklerinin ardında gizli kalan ve aslında “söylenmeyen”lerin yapıbozum aracılığıyla analiz edilmesidir. Yapıbozum; metinlerin insanların zihinsel arka planlarını yansıtacak şekilde görünenin ötesinde anlamları olduğunu kabul eden ve bu anlamları ortaya çıkarmaya çalışan yaklaşımdır (Erdemir, 2013). Sosyal bilim metodolojisine dilbilimden geçen ve postmodernizmin önemli isimlerinden Derrida’nın geliştirdiği yapıbozum yaklaşımı sosyal bilimlerde son dönemlerdeki ilginç metodolojik gelişmelerden biridir ve oldukça farklı bilim dalları tarafından olağanüstü ilgi gördüğü belirtilebilir (Demir, 2009). Kırıcı (2005), yapıbozum kavramını ve tiyatrodaki yerini Ortaoyunu-Karagöz ile irdelerken yapıbozumun mimarlık açısından ne ifade ettiğini

ortaya koymaya çalışmakta ve Ortaoyunu-Karagöz'de seyircinin beklediği ile bulduğu arasındaki karşıtlıklarla güldürü sağlanmasına benzer biçimde yapıbozumun yapılarda ortaya çıkan hataları bulmaya çalışan bir görüş ile yapılara uyumlu, dengeli ve durağan değerler kazandırdığını vurgulamaktadır.

Yönetisel ve örgütsel çalışmalarda da Derrida'nın yapıbozum yaklaşımından yararlanılmıştır. Keating ve Abramson (2009), Derrida'nın yapıbozum yöntemini Avustralya, Tayland ve Japon yöneticileri arasındaki bilişsel farklılıkları tanımlamada kullanmış ve kültürlerarası farklılığı karşılaştırmadan önce bir kültürde kişinin farklılıklarını analiz etmeyi önererek bir kültürün gerçek çeşitliliğini tanımlamada yeni bir yaklaşım ileri sürmüştür. Boje (1995), Walt Disney Kurumu'nu incelerken postmodern bağlamda yapıbozumdan yararlanmıştır. Çalışmasında belli bir araştırma dönemi ortaya koyarak o dönemde yayınlanmış kitaplarda Disney örgütü ile ilgili hikayeleri incelerken yapıbozumun ona hikayeleri daha geniş bir anlam içeriğine yerleştirmeye izin verdiğini belirtmekte ve yapıbozumun kelimelerin ve onun çalışması için ise hikayelerin nasıl çok anlamlılığa sahip olduğunu vurguladığı üzerinde durmaktadır (Boje, 1995). İnsan kaynakları yönetiminin güncel bazı söylemlerinin Derrida'nın yapıbozum tekniğiyle analizi sonucu, örneğin; müşteri önceliğinin piyasanın baskın oluşu, TKY'nin daha azla daha çok şey yapmayı, yalın üretimin cimri üretimi, esnekliğin yönetimin istediğini yapabilmesini, yeni çalışma biçimlerinin tam zamanlı işlerin yerini kısmi zamanlı işlere bırakmasını, yetki devrinin orta kademe yöneticilerin azaltılmasını, personel güçlendirmenin çalışanların daha çok risk ve sorumluluk almasını, eğitim ve geliştirmenin manipülasyonu, takım çalışmasının bireyin takdir yetkisinin elinden alınmasını ifade ettiği söylenebilir (Erdemir, 2007). Yapıbozum ile metinlere yapılan eleştiriler aslında bir metnin gerçek anlamını bulma çabası değil sadece metne yönelik alternatif yorumları da ortaya koyma arayışıdır. Bunun yanı sıra bir metin yapıbozuma uğratıldıktan sonra ortaya çıkan alternatif yorumlar da tekrar yapıbozuma uğratılabilir. Dolayısı ile "yazarlar diğer yazarlar için yazarlar hakkında yazar" ifadesinden hareketle yapıbozum yapanlar da diğerlerinin yapıbozumu içerisinde kalabilir (Mc Auley vd., 2007).

Yapıbozumun yönetsel ve örgütsel alanda kendine yer bulduğu çalışmalar ışığında *bu araştırmanın temel problemi örgütsel davranış çalışma alanı kapsamında yönetsel söylemlerde görünmez kılınan anlamların varlığının yapıbozumcu yaklaşımla ortaya konulmasıdır*. Araştırmada havacılık sektöründeki bir işletmenin süreli yayınlanan dergisinin 2013-2014 yılları arasında yayınlanmış sayılarında yer alan yönetsel söylemlere ilişkin metinler yapıbozumcu yaklaşımla analiz edilmekte olup, incelenen şirketi, yönetimini veya çalışanlarını eleştirmek değil sadece bilimsel bir araştırma tekniğinin varlığına dikkat çekmek hedeflenmektedir. Derginin incelenen tüm sayılarında yer alan yönetici söylemlerinden öncelikle örgütsel davranış bağlamında dile getirilen metinlerin; liderlik, amaç belirleme, iş dizaynı, geri bildirim, ödüller, iletişim, sosyalleşmenin bireye bağlamsal etkileri, örgütsel ve ulusal kültür, örgütsel kimlik, örgütsel iklim, performans, yaratıcılık, bağlılık, örgütsel vatandaşlık, stres, işe gelmeme davranışı, iş gören devri, etik, sapkın davranışlar, pozitif örgütsel davranış, yeşil örgütsel davranış, adalet, güç-politika, sosyal değişim, güven, sosyal ağlar, saldırgan davranışlar, karar verme, işbirliği, çatışma, uyum, çeşitlilik, çalışanın enerjisi, yıldırma, inançlar, değerler, duygular, kişilik, tutumlar, algılama, atfetme, öğrenme, motivasyon (ÖDK, 2014) gibi örgütsel davranış çalışma konularına ilişkin ifadelerin metinlerde yer alıp almadığının dikkate alınarak seçilmesi ve daha sonra da bu metinlerin yapıbozumla incelenmesi ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada, yönetsel söylemlerden seçilen bazı örnek metinlere ve yapıbozum ile analizine aşağıdaki gibi yer verilmektedir.

Yapımızı tam anlamıyla büyüttüme, güçlendirmeye çalıştığımız özel ve önemli bir dönemden geçiyoruz. Bu süreçte hepinizin motivasyonunun ve çabasının en üst düzeyde olması en büyük temennim. Sizin özverili çalışmalarınızla bugünlere geldik. Bundan sonraki süreçte şirketimizin adını daha yukarılara taşıyacak olan da sizlersiniz.

Bu söylemde belirtilen özel ve önemli dönem; yorucu, stresli, daha çok çalışmaları gereken ve belki de iş kaygısını hissedecekleri bir döneme çalışanları götürecek olabilir. Olumlu ifade edilen cümlelerin devamındaki motivasyon, çaba, özveri temennisi ardında çalışanların ek çalışma saatleri ile kendilerinden, ailelerinden, hobilerinden fedakarlıklar yapmaları beklentisi ile çalışanların daha çok çalışma misyonunu yüklenmeye yönelttikleri ifade edilebilir. Özverili çalışmalarınızla bugünlere geldik derken özveri yerine başarılı çalışmalar gibi bir ifade kullanılmamakta ve özverinin ardında yoğun çalışma sürecinin daha önceden de yaşandığı algısı pekiştirilmektedir.

Olası bir iş kazasının öncelikle kendimizi, ailemizi, iş arkadaşlarımızı ve işyerimizi etkileyeceğini asla unutmamalı ve öncelikle biz kendimizi korumalıyız.

Bu söylemde iş kazalarının işyerine etkisi diğer etkilerin yanında en son ifade edilerek diğerlerinin daha önemli olduğu algısı yaratılmaya çalışılsa da günümüz iş dünyasındaki diğer tüm şirketler gibi bu şirket için de mevcut “iş sağlığı ve güvenliği kanunu”nun yaptırımları gereği asıl amacın şirketi iş kazalarının maddi, manevi ve hukuki yükümlülüklerinden korumak ve bu kanunun gereği olarak uyulması gereken normları çalışanlara hatırlatmak olduğu dolayısıyla “kendimizi”, “ailemizi”, “iş arkadaşlarımızı” ve “işyerimizi” ifadelerinin her birinin altında esasında şirketin olası bir iş kazasının getireceği sorumluluklardan korunması ihtiyacının da yer aldığı belirtilebilir.

Şirketimizin bir ferdi olarak işimi daima sevdim ve severek yapmaya devam ediyorum. Bu ailenin gücünü yurtiçinde ve yurtdışında daima yanımızda hissetmek bize gurur kaynağı oldu.

Şirketteki orta kademe bir yöneticinin bu söylemi günümüz tüketim anlayışının iş dünyasındaki yansıması olarak da düşünülebilir ki şirketlerin çalışanlardan beklentileri karşısında çalışanların da beklentileri olduğu kazan-kazan yaklaşımı bu söylemde “şirketin gücünü hissetmek” ifadesi ile anlam bulmuş gibi görünmektedir. Şirketin değil şirketimizin veya bu ailenin gibi ifadeler ise örtük bir örgütsel bağlılığı açığa çıkarıyor olabilir.

Bugüne kadar elde ettiğimiz başarılarda nasıl ki hepinizin tek tek büyük payı varsa, bundan sonra başaracaklarımızda da yine sizin imzanız olacak. Büyük hedefleri olan, gözünü zirveye dikmiş bir şirket olarak birlik ve beraberliğimizden asla taviz vermememiz gereken günlerden geçtiğimizi hepinize bir kere daha hatırlatmak isterim. Bizi bugünlere getiren ekip ruhunu her zaman koruyacağımızdan ve hedeflerimize ulaşacağımızdan son derece eminim.

Bu söylemde öncelikle şirketin hep başarılı olduğu ve olacağı vurgusu dikkat çekmektedir. Bu vurgunun altında ise ekip ruhu anlayışına odaklanılmaktadır. Çalışanların bireysel anlamdaki performans eksikliklerinin ekip sinerjisi içinde eriyeceği ifade edilebileceği gibi ekip ruhunun şirkette her zaman korunması temennisinin altında çalışanların sorunsuz bir iş atmosferi oluşturarak böyle bir ortam içinde çatışmalar veya problemler yaşamamaları ya da üretkenlik karşıtı davranışlardan uzak kalmaları vurgusu yatıyor olabilir.

Spora önem veren ve çalışanlarını spor ile iç içe bir yaşam sürmesi için teşvik eden bir kurum olarak voleybol takımımızın şampiyonluk kupasını havaya kaldırması bizleri gururlandırdı. Sadece uzmanlık alanımız olan havacılık sektöründe değil filede de iyi bir takım olduğumuzu göstermiş olmanın mutluluğunu yaşadıkları için tüm sporcularımıza teşekkür ediyor, başarılarının devamını diliyorum. Umarım diğer branşlarda da başarılı sonuçlar alır ve şirketimizin adının sportif başarılarla daha fazla anılmasını sağlarız.

Şirketin ve çalışanlarının her ortamda başarı güdüsü ile rekabet anlayışı içinde hareket etmeye yöneltildikleri ve bunun zihinsel olarak da konumlandırılmaya çalışılması bu söylemin odak noktası olarak ifade edilebilir. Ancak yapıbozumun metinde zıtlık arayışı bağlamında voleybol yerine futbol düşünülecek olursa bu söylemin aynı başarı güdüsü ile devam edip etmeyeceği çelişkili gibi görünmektedir. Nitekim söylemin sonundaki diğer branşlara yönelik başarı hedefi bu çelişkiyi açıklayıcı değer taşıyabilir. Diğer yandan voleybol yerine golf gibi bireysel bir spor düşünülecek olursa yapılan söylemin bireysel anlamda başarıya odaklanarak ekip ruhundan uzak çağrışımlar yapacağı ifade edilebilir.

Her yıl olduğu gibi bu yılda da hedefimiz, bir önceki yıldan daha yüksek bir performans ortaya koymak. Bunu gerçekleştireceğimizden en ufak bir şüphem dahi yok.

Bu söylemde öncelikle şirketin artan bir performans ivmesi sergilediğine dikkat çekilmekte ve bunun hep artan biçimde olması gereği ve temennisi üzerinde durulmaktadır. Söylemdeki performans ifadesi altında ise çalışanların daha çok çalışması üzerine vurgu yapılmaktadır. Öyle ki daha çok bireysel anlamlarda kullanılan performans ifadesi yerine şirket performansını açıklamak için kullanılabilecek karlılık, pazar payı, yıl içinde yapılan iş miktarı gibi ifadeler tercih edilmeyerek performans ifadesi altında benzer diğer ifadelere oranla daha güçlü olarak yatan çalışanın göstereceği performansla atıf yapıldığı belirtilebilir.

Bir yandan önemli değişimler yaşarken, diğer yandan performans kaybına uğramadan ve motivasyonumuzu koruyarak yola devam edeceğimize olan inancım tamdır. Bugüne kadar tüm başarılarımızı hep birlikte elde ettik; bundan sonrakileri de hep birlikte elde edeceğiz. Büyük hedefleri olan bir şirketin çalışanları olarak, gücümüzü birlik ve beraberliğimizden aldığımızı asla unutmamanızı isterim. Bizi bugünlere taşıyan ekip ruhunu her zaman koruyacağınızdan son derece eminim.

Çalışanları güdülemek amacının net bir biçimde yansıtıldığı bu söylemde bulunan yönetici kendisini de yönetici olarak atfetmeyip “çalışan” olarak nitelendirerek mütevacilik içinde çalışanlarının gönlüne girmekte ve bu söyleminin ardında aslında yöneticiliğine de vurgu yaparak çalışanlarına birlik ve beraberlik ruhunu ve daha çok çalışmayı hedef olarak işaret etmektedir.

Çıktığımız uzun ve hiç de kolay olmayan bu yolculukta en büyük güvencemiz çalışanlarımızın gayretleri.

Yapıbozum’un “öteki”leştirilen kavramları ortaya çıkarma çabası içinde kolay-zor zıtlığı bu söylemde ele alınabilir. “Hiç de kolay olmayan” ifadesi “zor” ifadesi yerine kullanılmış gibi görünmektedir. Bu söylemde “zor” ifadesinin ağırlığını çalışanların zihnine yerleştirmek yerine bu anlam ağırlığından uzaklaşıp onlara ihtiyaç duyulduğu hissi verilmeye çalışıldığı belirtilebilir.

4. Sonuç

Modern bilimin pozitivist paradigmanın egemenliği altında varlığını sürdürmesi gerçeğine karşın günümüzde gerek sosyal bilimler gerekse doğa bilimlerinde öne çıkarılan alternatif yaklaşımlar ile paradigmatic bir dönüşümün varlığından söz edilebilir. Bu paradigmatic dönüşüm içinde sosyal bilimler alanında “sosyal olan”ın ‘ne’liğine ilişkin sayılıların farklılaşması temelinde nitel araştırma teknikleri de son yıllarda nicel tekniklere alternatif olarak yaygınlaşmaktadır (Kuş, 2007). İşte bu dönüşümü nicel araştırma geleneğinden biraz da olsa uzaklaşarak örgütsel davranış çalışma alanında da hissettirebilme içgüdüleriyle hazırlanan bu araştırmanın odak noktası postmodernizmin uzantısında nitel bir araştırma tekniği olarak daha önce yürütülmüş araştırmalar ışığında “yapıbozum”u örneklendirebilmektir.

Sonuç olarak nitel doğrultuda yapılandırılan bu araştırmada kantitatif yöntemler kullanılmadan bulguların üretilmesi hedeflenmiştir. Salt nesnel bilgi üretme sürecine dayanan bilim anlayışından uzaklaşarak yönetsel söylemlerin derinliklerinde örgütsel davranış konuları incelenirken sosyal bilim metodolojisinde yapıbozum kavramına dikkat çekilmesi amaçlanmaktadır. Örgütsel davranış konularının yönetsel söylemlerdeki varlığına ilişkin farkındalık oluşturulması yazında bilimsel bilginin üretilmesi sürecinde farklı araştırma teknikleri üzerine tasarlanacak yeni araştırmaların yapılandırılmasına da zemin hazırlayacaktır.

Kaynakça

- Aslan, S. ve Yılmaz, A. (2001), "Modernizme Bir Başkaldırı Projesi Olarak Postmodernizm", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), ss. 93-108.
- Bannet, E. T. (1997), "Analogy as Translation: Wittgenstein, Derrida, and the Law of Language", *New Literary History*, 28(4), pp. 655-672.
- Başaran, M. (2013), " 'Derrida ve Yapıçözüm' veya 'Vav' ", *Kaygı*, (20), ss. 153-163.
- Bayram, Y. (2007), "Postmodernizm Üzerine", *Baykara*, (5), ss. 37-39.
- Boje, D. M. (1995), "Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*, 38(4), pp. 997-1035.
- Caputo, J. D. (2004). "Mysticism and Transgression: Derrida and Meister Eckhart", H. J. Silverman (ed.), *Derrida and Deconstruction içinde*, UK: Taylor & Francis, pp. 24-38.
- Demir, Ö. (2009), *Bilim Felsefesi*, Ankara: Vadi Yayınları.
- Douzinan, C. (2012), "Şiddet, Adalet ve Yapıbozum", R. Sağlam ve K. Akbaş (çev.), *Küresel Bakış*, 2(5), ss. 27-35.
- Erdemir, E. (2007), "Adayış mı Kaçış mı? Yönetimsel Kontrol Karşısında Postmodern Dönüşüm Söylemi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1-2), ss. 67-96.
- Erdemir, E. (2013), "Postmodern Örgüt Kuramı", D. Taşcı ve E. Erdemir (ed.), *Örgüt Kuramı içinde*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, ss. 162-191.
- Erdemir, E. ve Koç, U. (2010), "Postmodernizm ve Komplekslik: Örgüt Kuramı Bağlamında Paradigmatik Bir Tartışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1), ss. 25-48.
- Eryiğit, S. (2001), "Modernizm Postmodernizm ve Organizasyon Yaklaşım", *Kamu-İş*, 6(2), ss. 1-15.
- Hassard, J. (1994), "Postmodern Organizational Analysis: Toward a Conceptual Framework", *Journal of Management Studies*, 31(3), pp. 304-324.
- Keating, R. J. ve Abramson, N. R. (2009), "A New Framework in the Quest for Cultural Understanding Using Australia, Thailand and Japan as an Example", *International Journal of Business Studies*, 17(1), pp. 45-59.
- Kırcı, N. (2005). "Dekonstrüktivizm ve Ortaoyunu - Karagözde Ortak Kavramlar", *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.*, 20(1), ss. 21-27.
- Köse, A. (2012), "Medya ve Dil Oyunları: Gündelik Dil Pratiklerinde Televizyon Dizilerinin Etkisi", *Milli Folklor*, 24(93), ss. 220-233.
- Kuş, E. (2007), "Sosyal Bilim Metodolojisinde Paradigma Dönüşümü ve Psikolojide Nitel Araştırma", *Türk Psikoloji Yazıları*, 10(20), ss. 19-41.
- Leledakis, K. (2000), "Derrida, Deconstruction and Social Theory", *European Journal of Social Theory*, 3(2), pp. 175-193.

- Leverette, M. (2008), " 'By the Silent Writing of Its a': Différance and the Performance of Medium Theory", *Journal of Communication Inquiry*, 32(1), pp. 5-21.
- McAuley, J., Duberley, J. ve Johnson, P. (2007), *Organization Theory: Challenges and Perspectives*, London: Prentice Hall.
- McKernan, J. F. (2011), "Deconstruction and the Responsibilities of the Accounting Academic", *Critical Perspectives on Accounting*, 22(7), pp. 698-713.
- ÖDK, (2014), 2. Örgütsel Davranış Kongresi Amaç ve Konular, <http://www.odkmeliksah.org/amac.php>, Erişim Tarihi: 02.09.2014.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011), *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013), *Örgütsel Davranış - Organizational Behavior*, İ. Erdem (çeviri ed.), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sağlam, R. (2012). "Derrida ve Dworkin Arasındaki İlişki: Yapıbozum ve Yargıç Herkül", *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 61(1), ss. 275-320.
- Selvi, Y. (2013), "Feminist Teori ve Sanat Üzerinde Derrida Etkisi: Yapıbozum", *İdil Sanat ve Dil Dergisi*, 3(11), ss. 69-98.
- Skaife, S. (2013), "Black and White: Applying Derrida to Contradictory Experiences in an Art Therapy Group for Victims of Torture", *Group Analysis*, (46), pp. 256-271.
- Şişman, M. (1996). "Postmodernizm Tartışmaları ve Örgüt Kuramındaki Yansımaları", *Eğitim Yönetimi*, 2(3), ss. 451-464.
- Tekin, Ö. F. (2011), *Bilim Felsefesinde İlgi Kayması: Sonuçtan Sürece Geçiş, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thomassen, L. (2010), "Deconstruction as Method in Political Theory", *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 39(1), pp. 41-53.
- Ulutaş, N. ve Süphandağı, İ. (2012). "Ders Kitaplarındaki Metinler ile Öğrenci Kompozisyonlarının Yapısöküm Metoduyla Tahlili", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), ss. 215-229.

ÖZSAYGI (SELF-ESTEEM) VE KARIYER DANIŞMALIĞINA YÖNELİK TUTUMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Yrd. Doç. Dr. Altan Doğan
İ. Ü. İşletme Fakültesi
altand@istanbul.edu.tr

Arş. Grv. Onur Hasan Özgün
İ. Ü. İşletme Fakültesi
onurozgun@istanbul.edu.tr

Arş. Grv. Dr. Rıza Demir
İ. Ü. İşletme Fakültesi
rdemir@istanbul.edu.tr

Arş. Grv. Erman Türkmen
İ. Ü. İşletme Fakültesi
eturkmen@istanbul.edu.tr

ÖZET

Araştırmada üniversite öğrencilerinin kariyer danışmanlığına yönelik tutumları incelenmiş ve bu tutumlar ile öğrencilerin özsaygı düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca öğrencilerin sosyo-demografik niteliklerine göre (yaş, cinsiyet, bölüm, sınıf vb.) kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlarının ve özsaygılarının farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi de araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır. Araştırmaya farklı fakültelerde öğrenim gören toplam 375 öğrenci katılmıştır. Veriler SPSS 18.0 programında analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, kariyer danışmanlığı kavramının öğrencilerin çoğunluğu tarafından bilinmediği ve çok küçük miktarda öğrencinin kariyer danışmanlığı hizmeti aldığı; öğrencilerin özsaygı düzeylerinin yüksek ve kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlarının olumlu olduğu ve öğrencilerin özsaygı düzeyleri ile kariyer danışmanlığına yönelik tutumları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında işletme bölümünde okuyan öğrencilerin, kız öğrencilerin ve gelecekte kariyer danışmanlığı hizmeti almak isteyen öğrencilerin kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlarının daha olumlu olduğu; sınıflarının artması ile birlikte öğrencilerin kariyer danışmanlığına yönelik olumlu tutumlarının azaldığı ve kız öğrencilerin özsaygılarının erkek öğrencilerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Özsaygı (Self-Esteem), Kariyer Danışmanlığı, Kariyer Danışmanlığına Yönelik Tutum, Üniversite Öğrencileri

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Özsaygı, “benliğin olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmesi” şeklinde tanımlanır (Rosenberg, 1965; Eryılmaz, 2009: 25). Kişinin kendini değerlendirmesi sonunda ulaştığı, benlik kavramını onaylamasından doğan beğeni durumu bireyin özsaygısıdır. Özsaygı, insanların hayat sürecine çok önemli katkısı olan bir ihtiyaç ve insanların büyük ölçüde gereksinim duyduğu bir özelliktir. Birey, kendisini değerlendirmede olumlu bir tutum içindeyse özsaygısı yüksek, olumsuz bir tutum içindeyse özsaygısı düşük olmaktadır (Körükçü, 2004: 4-5, 9). Yüksek özsaygıya sahip olan birey, saldırgan tutumlardan uzak durur ve kendisini iyi hisseder. Bu tip bir kişi aynı zamanda zayıf olduğu yönlerini de keşfederek bunların üstesinden gelmeye çalışır. Özsaygısı düşük olan bir bireyin de kendisine olan güveni zayıftır. Bu kişiler diğer bireylere bağımlı ve sıkılğan olmaktadır (Reisoğlu, Gedik ve Göktaş, 2013: 153).

Kariyer yönetimi, örgütte ilerlenmesi mümkün fırsatlar doğrultusunda, bireylerin isteklerinin ve yeteneklerinin değerlendirildiği, kişisel gelişiminin planlandığı, bu konuda bireylerin yönlendirildiği ve tüm bu faaliyetler için mentorluk, farklı eğitim yöntemleri, değerlendirme ve yetkinlik değerlemesi gibi bazı tekniklerden yararlanıldığı bir süreç olarak ifade edilebilir (Heery and Noon, 2008: 46). Bu tekniklerden biri olan kariyer danışmanlığı, mevcut mesleki olanaklar ile eğitim ve öğretim olanaklarından faydalanmak suretiyle bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış bir faaliyet olarak ifade edilebilir. Bu faaliyet içinde, örgütte bireye uygun bir iş seçiminde yardımcı olmak, yol göstermek, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazandırmak ve iş ya da günlük yaşamı ile ilgili sorunları çözümlemesine katkıda bulunmak gibi hizmetler verilmektedir (Soysal, 2007: 176). Kariyer eğitimi, ömür boyu sürecek kapsamlı bir program çerçevesinde yapılmalı ve anaokulu düzeyinden yetişkin düzeye kadar tüm öğrenciler için planlanmalıdır (Smith, 1978: 18). Bu süreçte öğrenciler, kariyeri konusunda danışmanlık ve destek alabileceği, alanında deneyimli kişileri araştırmaktadır (Torrington, Hall ve Taylor, 2008, 452). Keza öğrencilere; ilgilerine, bilgilerine ve becerilerine en uygun işin/kariyerin seçilmesinde bu kişiler tarafından destekte/yardımda bulunulur. Araştırmalar, danışmanlık hizmetinin bireylere kariyer ve psikolojik destek sağladığını göstermektedir. Kariyer danışmanlığı özellikle koçluk, koruma ve sponsorluk konularında ve kariyerle ilgili sorunlarda ve bireylerin güçlü-zayıf yönlerinin ortaya konulması ve elde edilen sonuçlara göre yaşamsal ve kariyer hedeflerinin belirlenmesi konularında destek sağlamaktadır (Ivancevich, 2010, 452; Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2008, 426). Her ne kadar kariyer danışmanlığının bireyler için oldukça fazla faydası olsa da, bazen bireyler kariyer danışmanlığı kavramına olumsuz olarak yaklaşabilmektedir. Bazı kişiler bir kariyer danışmanı ile görüşmeyi güçsüzlük, eksiklik ve hatta acizlik olarak niteleyebilir. Buradan hareketle de özsaygısı yüksek olan kişilerin kariyer danışmanlığına yönelik tutumlarının özsaygısı düşük olan kişilerden daha olumlu olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın ana sorusu: "Özsaygısı yüksek olan kişilerin kariyer danışmanlığına yönelik tutumları, özsaygısı düşük olan kişilerden daha olumlu mudur?" olmaktadır.

Araştırmada üniversite öğrencilerinin özsaygı düzeyleri ile kariyer danışmanlığına yönelik tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Yine öğrencilerin sosyo-demografik niteliklerine göre (yaş, cinsiyet, bölüm, sınıf vb.) özsaygılarının ve kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlarının farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi de araştırmanın alt amaçlarıdır. Araştırma ile öğrencilerin kariyer danışmanlığı kavramına yönelik tutumları da belirlenecektir. Kariyer danışmanlığıyla ilgili üniversite öğrencilerinin tutumlarına ilişkin mevcut durumun ortaya konacak olması ile ülkemizde çok yaygın olmayan kariyer danışmanlığı hakkında literatüre az da olsa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın anakütlesini üniversite öğrencileri oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak "kolayda örneklemme tekniği" kullanılmıştır. Kolayda örneklemme yoluyla öğrencilerden oluşturulan bir örneklemde değişkenler arasındaki ilişkiler ve farklılıklar incelenmiştir. Araştırma için 384 anket doldurulmuş fakat bunlardan 9 tanesi eksik veri içerdiğinden araştırma kapsamına alınmamıştır. Sonuç olarak araştırmaya 375 öğrenci katılmıştır.

3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde, örneklemin sosyo-demografik niteliklerine ait (yaş, cinsiyet, bölüm, sınıf vb.) sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise; kariyer danışmanlığına ilişkin tutumları ölçmek için; Rochlen, Mohr ve Hargrove (1999) tarafından geliştirilmiş iki boyutlu ve 16 ifadeden oluşan “Kariyer Danışmanlığına Yönelik Tutum Ölçeği”; öğrencilerin özsaygı düzeylerini ölçmek için de Rosenberg (1965) tarafından geliştirilen ve 10 ifadeden oluşan “Özsaygı Ölçeği” yer almaktadır. Kariyer Danışmanlığına Yönelik Tutum Ölçeği, “Değerli Görme” ve “Utanma/Çekinme (Tereddüt Etme)” boyutlarından oluşmaktadır. Her iki boyutta da 8 ifade yer almaktadır. Özsaygı Ölçeği ise tek bir boyuttan oluşmaktadır ve ölçeğin maddelerinden 5 tanesi ters ifadelidir. Özsaygı Ölçeği’nde puanlar 0-40 arasındadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar, özsaygı düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmektedir (Atak, 2011: 32-33). Alınabilecek en yüksek puan 40’tır ve bu puan, yüksek özsaygı düzeyini işaret etmektedir. 10-20 puan arası düşük özsaygı düzeyini, 20-30 puan arası, orta özsaygı düzeyini ve 30-40 puan da yüksek özsaygı düzeyini göstermektedir (Yumşak, 2004: 89-90). Ölçekte yer alan 5 olumsuz ifade, analizler yapılırken ters kodlanmakta, böylelikle de ölçekten alınan yüksek puanların yüksek özsaygıyı ifade etmesi sağlanmaktadır.

Anket formu, araştırmacılar tarafından elden dağıtılıp yine aynı şekilde toplanmıştır. Aynı zamanda anket formunun bulunduğu bir web sayfası hazırlanarak, anketin internet üzerinden doldurulması da sağlanmıştır.

4. Veri Analizi

Anketi dolduranların ifadelerine katılımları; “Kariyer Danışmanlığına Yönelik Tutum Ölçeği” için (1: Katılmıyorum, 4: Katılıyorum), “Özsaygı Ölçeği” için (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 4: Kesinlikle Katılıyorum) şeklindeki Likert tipi ölçeklerle değerlendirilmiştir. Kariyer Danışmanlığına Yönelik Tutum Ölçeği’ndeki “Utanma/Çekinme (Tereddüt Etme)” boyutundaki ifadeler, anlamca olumsuz ifadeler olduğundan, kariyer danışmanlığına ilişkin tutumların olumlu olduklarını ifade edebilmek için ters kodlanarak analizlere dahil edilmiştir. Diğer bir ifadeyle bu ifadeler ters puanlandırılarak, bu ifadelerden alınan yüksek puanların, kariyer danışmanlığına ilişkin tutumların olumlu olduğunu göstermesi sağlanmıştır. Özsaygı Ölçeği’nde yer alan 5 ters ifadelili madde de yine analizler yapılırken ters kodlanmıştır. Böylelikle ölçekten alınan yüksek puan, yüksek özsaygı durumunu ifade eder hale gelmiştir.

Veriler, SPSS for Windows 18.0 paket programında analiz edilmiştir. Öncelikle veri analizinde kullanılacak testleri belirlemek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı ve parametrik testlerin kullanılmasının gerekli olduğu belirlenmiştir. Veri analizinde faktör analizi ve tanımlayıcı istatistiki analizlerin (aritmetik ortalama ve standart sapma) yanı sıra Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca demografik değişkenlere göre ilişkilerin ve farklılıkların incelenmesi için Pearson korelasyon analizi, t-testi ve tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) kullanılmıştır.

5. Bulgular

Araştırmaya üniversite öğrencileri katılmıştır. (n=375). Araştırmadaki katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait genel bilgiler şöyledir: Araştırmaya katılanların 179’u kadın (%47,7), 195’i erkektir (%52). 1 kişi (%0,3) ise bu soruyu yanıtsız bırakmıştır. Katılımcılardan 8 kişi (%2,2) 18-20 arası yaş grubunda, 106 kişi (%28,2) 20-22 arası yaş

grubunda, 170 kişi (%45,3) 22-24 arası yaş grubunda, 65 kişi (%17,3) 24-26 arası yaş grubunda ve 24 kişi (%6,5) 26 ve üzeri yaş grubunda bulunmaktadır. Öğrencilerin sınıf durumları; 61 ikinci sınıf (%16,3), 146 üçüncü sınıf (%38,9) ve 164 dördüncü sınıf (%43,7) şeklindedir. Öğrencilerden 190 tanesi işletme bölümünde (%50,7), 47 tanesi beden eğitimi bölümünde (%12,5) ve 138 tanesi de mühendislik (%36,8) bölümündedir. Öğrencilerden 169 tanesinin kariyer danışmanlığı hakkında bilgisi varken (%45,3), 206 tanesinin (%54,9) kariyer danışmanlığı hakkında bilgisi yoktur. Yine öğrencilerden 34 tanesi kariyer danışmanlığı hizmeti almışken (%9,1), 341 tanesi (%90,95) kariyer danışmanlığı hizmeti almamıştır. Gelecekte ise 282 öğrenci (%75,2) kariyer danışmanlığı hizmeti alacağını söylerken, 93 tanesi (%24,8) ise bu hizmeti almayacağını belirtmektedir. Araştırma katılımcılarının demografik özellikleri Tablo 1.'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Değişken adı		Frekans	(%)
Cinsiyet	Kadın	179	47,7
	Erkek	195	52
	Yanıtlamayan	1	0,3
Yaş	18-20 arası	8	2,2
	20-22 arası	106	28,2
	22-24 arası	170	45,3
	24-26 arası	65	17,3
	26 ve üzeri	24	6,5
Sınıf	Birinci	2	0,5
	İkinci	61	16,3
	Üçüncü	146	38,9
	Dördüncü	164	43,7
Bölüm	İşletme	190	50,7
	Beden Eğitimi	47	12,5
	Mühendislik	138	36,8
Kariyer danışmanlığı hakkında bilgisi var mı?	Evet	169	45,1
	Hayır	206	54,9
Kariyer danışmanlığı hizmeti aldı mı?	Evet	34	9,1
	Hayır	341	90,9
Gelecekte kariyer danışmanlığı hizmeti alır mı?	Evet	282	75,2
	Hayır	93	24,8

Ölçeklerdeki ifadelerin yapı geçerliliklerini tespit etmek amacıyla öncelikle faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi için örneklem büyüklüğü önemlidir. Vaka sayısı, değişken sayısından fazla olmalıdır. Genel olarak 100-200 denek arası analiz için yeterlidir (Akgül ve Çevik, 2005: 419). 500 üzeri örneklem büyüklüğü mükemmel iken, 200-300 arası bir örneklem büyüklüğü doğru bir analiz için yeterlidir (Gaur ve Gaur, 2009: 134). Bu çalışma 375 katılımcı ile gerçekleştirilmiş olup yeterli sayıya ulaşılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla yapılan faktör analizinde Varimax Rotasyonu kullanılmıştır. Faktör sayısına her hangi bir sınır getirilmemiş ve öz değeri (eigen value) 1.00'den büyük olan faktörler ölçeklere alınmıştır. Faktör analizinde, genel olarak öz değeri 1 ya da 1'den daha büyük olan faktörler önemli olarak dikkate alınır. Ancak

araştırmacı, analiz sonuçlarına göre bu eşik değeri artırabilir (Büyüköztürk, 2007:125). Literatürde faktör yük değerinin oluşturulmasında 0,30 ile 0,40 arasında değişen faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak alınabileceği belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 127). Bu araştırmada faktör yükleri için alt kesim noktası 0,50 olarak kabul edilmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre her iki ölçeğin de orijinal ölçeklerdeki gibi bir yapıya sahip olduğu bulunmuştur.

Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda faktör analizi için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümüne ait değerin 0,50'nin üzerinde olması gerekir. Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) sonucunda, KMO değeri "Kariyer Danışmanlığına Yönelik Tutum Ölçeği" için 0,898; "Özsaygı Ölçeği" için ise 0,851 olarak bulunmuştur ve bu değerler mükemmel olarak değerlendirilmektedir (Sipahi, Yurtkoru, Çinko, 2008: 80). Barlett Küresellik Testi sonuçları; 2775,210 ($p:0,000 < 0,001$) ve 1537,255 ($p:0,000 < 0,001$) olarak hesaplanmıştır. Bartlett küresellik testi değerinin yüksek istatistiksel anlamlılık ($p < 0,001$) taşıması, araştırma verilerinin farklı istatistiksel analizler için elverişlilik derecesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu test, elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Kalaycı, vd., 2005: 322).

Verilerin güvenilirliği için Cronbach alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Bu değerler; "Kariyer Danışmanlığına Yönelik Tutum Ölçeği" için 0,866; "Özsaygı Ölçeği" için de 0,856 olarak bulunmuştur. Kariyer Danışmanlığına Yönelik Tutum Ölçeğindeki, Değerli Görme boyutunun güvenilirlik değeri 0,892; "Utanma/Çekinme (Tereddüt Etme)" boyutunun güvenilirlik değeri 0,855 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklere ait Cronbach alpha değerleri sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalar açısından yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilebilir (Kalaycı vd., 2009, 405).

Araştırmada yer alan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistiki analizler (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelendiğinde; kariyer danışmanlığına yönelik tutumlar için aritmetik ortalamanın 3,19 (std. sapma 0,55) olduğu; değerli görme için 3,14 (std. sapma 0,69), utanma/çekinme (tereddüt etme) için 3,26 (std. sapma 0,70) olduğu görülmektedir. Yine özsaygı için aritmetik ortalama 31,87 (std. sapma 5,57) olarak bulunmuştur. Kariyer Danışmanlığına Yönelik Tutum ve Özsaygı Ölçeklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmalar Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları

Ölçekler	N	Ortalama	Std.Sapma
Kariyer Danışmanlığına Yönelik Tutum	366	3,19	,55
Değerli Görme	370	3,14	,69
Utanma/Çekinme (Tereddüt Etme)	371	3,26	,70
Özsaygı	31,87	31,87	5,57

Araştırma değişkenlerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde, öğrencilerin kariyer danışmanlığına olumlu yaklaştıklarını söyleyebilmek mümkündür. Yine öğrencilerin özsaygı düzeylerinin de "yüksek" olduğu ifade edilebilir.

6. Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları

Araştırmada özsaygı ile kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek ve bu değişkenlerin bazı demografik değişkenlere göre farklılıklarını tespit etmek amacıyla hipotezler oluşturulmuştur. Aşağıdaki Tablo 3'te hipotezler ve sonuçları (%5 - %10 istatistiksel hata paylarında değerlendirilmiştir) yer almaktadır.

Tablo 3: Araştırma Hipotezleri

Hipotezler	p değeri	Sonuç
H ₁ : Özsaygı ile kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlar arasında ilişki vardır.	0,00<0,01 r: 0,196	Kabul
H ₂ : Kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlar öğrencilerin bölümlerine göre farklılık göstermektedir.	0,00<0,01	Kabul
H ₃ : Kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlar öğrencilerin kariyer danışmanlığına ilişkin bilgi sahibi olup olmadıklarına göre farklılık göstermektedir.	0,337	Red
H ₄ : Kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlar öğrencilerin kariyer danışmanlığı hizmeti alıp almadıklarına göre farklılık göstermektedir.	0,928	Red
H ₅ : Kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlar öğrencilerin gelecekte kariyer danışmanlığı hizmeti alıp almayacaklarına göre farklılık göstermektedir.	0,000<0,01	Kabul
H ₆ : Kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlar cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	0,000<0,01	Kabul
H ₇ : Kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlar öğrencilerin sınıflarına göre farklılık göstermektedir.	0,006<0,01	Kabul
H ₈ : Öğrencilerin özsaygıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	0,051<0,10	Kabul
H ₉ : Öğrencilerin özsaygıları öğrencilerin bölümlerine göre farklılık göstermektedir.	0,238	Red
H ₁₀ : Öğrencilerin özsaygıları ile öğrencilerin yaşları arasında ilişki vardır.	0,23	Red

7. Sonuç

Araştırmada üniversite öğrencilerinin özsaygı düzeyleri ile kariyer danışmanlığına yönelik tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Yine öğrencilerin sosyo-demografik niteliklerine göre (yaş, cinsiyet, bölüm, sınıf vb.) özsaygılarının ve kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlarının farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi de araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Araştırma ile aynı zamanda Türkiye’de yeni bir kavram olarak görülebilecek kariyer danışmanlığına ilişkin mevcut durum da örneklem bağlamında ortaya konmuştur. Şöyle ki; öğrencilerden 169 tanesinin kariyer danışmanlığı hakkında bilgisi varken (%45,3), 206 tanesinin (%54,9) kariyer danışmanlığı hakkında bilgisi yoktur. Yine öğrencilerden 34 tanesi kariyer danışmanlığı hizmeti almışken (%9,1), 341 tanesi (%90,95) kariyer danışmanlığı hizmeti almamıştır. Bu rakamlardan hareketle, kariyer danışmanlığı kavramının, öğrencilerin çoğunluğu tarafından bilinmediği ve çok küçük miktarda öğrencinin kariyer danışmanlığı hizmeti aldığı söylenebilir. Bu da kariyer danışmanlığı kavramına daha fazla önem vermemiz gerektiği sonucunu düşündürtebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, öğrencilerin özsaygı düzeylerinin yüksek ve kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlarının da olumlu olduğunu söylenebilir. Araştırmada kullanılan ölçeklere yapılan faktör analizinde, ölçeklerin mevcut yapılarına ilişkin benzer sonuçlar bulunmuştur. Araştırmanın ana hipotezinin test edilmesi için yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda da öğrencilerin özsaygı düzeyleri ile kariyer danışmanlığına

yönelik tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Büyüköztürk vd.'ye göre de korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0,01 - 0,29 arasında olması düşük düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir. Dolayısıyla araştırmada gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonucunda bulunan korelasyon değeri 0,196, iki değişken arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Öğrencilerin kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlarının, bulundukları bölümlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği de araştırma sonunda ortaya konmuştur. İşletme bölümünde okuyan öğrencilerin kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlarının aritmetik ortalaması 3,32 iken, mühendislik bölümünde okuyan öğrencilerin aritmetik ortalaması 3,08, beden eğitimi bölümünde okuyan öğrencilerin de aritmetik ortalaması 2,97'dir. Burada, işletme bölümünde okuyan öğrenciler ile mühendislik ve beden eğitimi bölümünde okuyan öğrenciler arasında anlamlı farklılık söz konusudur.

Kariyer danışmanlığına ilişkin tutumlar, öğrencilerin cinsiyetleri ve sınıfları değişkenlerine göre de anlamlı farklılık göstermektedir. Kız öğrencilerin kariyer danışmanlığına yönelik tutumları için aritmetik ortalama 3,37 bulunurken, erkek öğrencilerin aritmetik ortalaması 3,03'tür. Bu sonuç doğrultusunda kız öğrencilerin, kariyer danışmanlığına erkek öğrencilerden daha olumlu yaklaştıkları söylenebilir. Yine öğrencilerin kariyer danışmanlığına ilişkin tutumları, bulundukları sınıf değişkenine göre de anlamlı farklılık göstermektedir. Dördüncü sınıfta okuyan öğrencilerin aritmetik ortalamaları, ikinci ve üçüncü sınıfta bulunanların aritmetik ortalamaları ile anlamlı farklılık göstermektedir. İkinci sınıfta bulunan öğrencilerin kariyer danışmanlığına yönelik tutumlarının aritmetik ortalaması 3,33; 3. sınıf öğrencilerinin aritmetik ortalaması 3,26; 4. sınıf öğrencilerinin aritmetik ortalaması da 3,09 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda, öğrencilerin, sınıflarının artması ile birlikte kariyer danışmanlığına olan olumlu tutumlarının az da olsa azaldığı söylenebilir. Bu da araştırmada bulunan ilginç sonuçlardan bir tanesidir.

Kariyer danışmanlığına ilişkin tutumların, öğrencilerin kariyer danışmanlığına ilişkin bilgi sahibi olup olmadıklarına ve öğrencilerin kariyer danışmanlığı hizmeti alıp almadıklarına göre farklılık gösterip göstermediklerini incelemek amacıyla yapılan analizler sonucunda ise herhangi anlamlı bir farkın bulunmadığı tespit edilmiştir. Fakat öğrencilerin gelecekte kariyer danışmanlığı hizmeti alıp almama isteklerine göre, kariyer danışmanlığına ilişkin tutumları anlamlı farklılık göstermektedir. Gelecekte kariyer danışmanlığı hizmeti almak isterim diyen öğrencilerin kariyer danışmanlığına yönelik tutumlarının aritmetik ortalaması 3,28 iken, gelecekte kariyer danışmanlığı hizmeti almak istemem diyen öğrencilerin aritmetik ortalaması 2,92'dir.

Araştırmanın diğer değişkeni olan özsaygıya ilişkin yapılan analizlerde, öğrencilerin özsaygılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Kız öğrencilerin özsaygılarının 32,48 erkek öğrencilerin özsaygılarının ise 31,35 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun doğrultusunda da kız öğrencilerin özsaygılarının erkek öğrencilerden daha fazla olduğu söylenebilir. Araştırmada ayrıca, öğrencilerin özsaygılarının, öğrencilerin bölümlerine göre farklılık göstermediği ve öğrencilerin özsaygıları ile yaşları arasında herhangi anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

8. Kaynakça

- Akgül A. ve Çevik, O. (2005), *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, 2. Basım, Emek Ofset, Ankara.
- Atak, Hasan, (2011), Yetişkinliğe Geçiş Yıllarında Sigara İçme Davranışının Psikososyal Belirleyicileri ve Sigara İçmenin Yaşam Doyumu ve Öznel İyi Oluşla İlişkisi, *Klinik Psikiyatri*, 14, 29-43

Büyüköztürk, Ş. (2007), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 7.Bs. Pegema Yayıncılık, Ankara.

Camille D. (1978), A Study of Selected Career Resource Centers in the Big Ten Universities with Emphasis on Michigan State University, Doctoral Thesis, Michigan State University. Department of Administration and Higher Education, USA.

Torrington D. vd. Human Resources Management, 7th Edition, Prentice Hall

Eryılmaz, A. (2009), "Barışa Yönelik Tutumların Özsaygı ve Cinsiyet Değişkenleriyle İncelenmesi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (21), pp.23-31.

Gaur, A. S. ve Gaur, S. S., (2009), *Statistical Methods for Practice and Research: A Guide to Data Analysis Using SPSS*, Second Edition, Response Books, SAGE Publications Inc. New Delhi.

Heery E. ve Noon M. (2008), A Dictionary of Human Resource Management, Oxford University Press, London.

Ivancevich J. (2010), Human Resource Management, 11th Edition, McGraw Hill, New York.

Kalaycı, Ş. vd. (2005), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Körükçü, Ö. (2004), "Altı Yaş Grubundaki Çocukların Özsaygı Düzeyleri İle Anne Empatik Becerilerinin İncelenmesi", Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara.

Raymond A. Noe, vd. (2008), Human Resources Management, 6th Edition, McGraw Hill.

Reisoğlu, İlknur, Gedik, Nuray Göktas Yüksel, (2013) Öğretmen Adaylarının Özsaygı ve Duyusal Zekâ Düzeylerinin Problemlı İnternet Kullanımıyla İlişkisi, Eğitim ve Bilim, cilt: 38, sayı: 170, ss.150-165

Rochlen, Aaron B., Mohr, Jonathan J. ve Hargrove, Byron K. (1999), "Development of the Attitudes Toward Career Counseling Scale", Journal of Counseling Psychology, 46(2)

Rosenberg, M. (1965), Society and the Adolescent Self-image, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

Rosenberg Self-Esteem Scale,

http://www.fetzer.org/sites/default/files/images/stories/pdf/selfmeasures/Self_Measures_for_Self-Esteem_ROSENBERG_SELF-ESTEEM.pdf (Erişim Tarihi: 23.05.2014)

Rosenberg Self-Esteem Scale,

[https://cyfernetsearch.org/sites/default/files/PsychometricsFiles/Self-esteem%20scale,%20Rosenberg%20\(high%20school\)_0.pdf](https://cyfernetsearch.org/sites/default/files/PsychometricsFiles/Self-esteem%20scale,%20Rosenberg%20(high%20school)_0.pdf) (Erişim Tarihi: 23.05.2014)

Sipahi, B. Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2008), *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Soysal, A. (2007), "Örgütlerde Kariyer Planlama ve Geliştirme", Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Ed. M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Ayten Akatay, Geliştirilmiş 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

Yumşak, Şirin (2004). Görme ve Ortopedik Engelli Ergenlerin Özsaygı Düzeyleri İle Kendilerine Yönelik Toplumsal Tutumları Algılamalarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

BİREYCİLİK VE TOPLULUKÇULUK DEĞERLERİ, KARIYER ÇAPALARI VE KARIYER TATMİNİ İLİŞKİSİ

Öğr. Gör. Önder SAKAL
Erzincan Üniversitesi
ondersakal@hotmail.com

Yrd. Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ
Kafkas Üniversitesi
yildizs@marmara.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, bireycilik-toplulukçuluk değerleri, kariyer çapaları ve kariyer tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma örneklemini 145 orta düzey yönetici oluşturmaktadır. Araştırma neden sonuç ilişkisine dayalı olarak açıklayıcı şekilde tasarlanmıştır. Araştırma bulguları, kültürün bireycilik-toplulukçuluk boyutlarının kariyer çapaları ve kariyer tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca bulgulara göre, kariyer çapalarının kariyer tatminindeki varyansı açıklayan önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Bireycilik, toplulukçuluk, kariyer çapaları, kariyer tatmini

1.GİRİŞ

Rekabet ve değişim, günümüz çalışma hayatının en önemli kavramlarıdır. Çalışma yaşamında, rekabeti yönetecek ve değişimi okuyacak olan insanın anlaşılması önemlidir. Kendi ördüğü “anlam ağında asılı bir varlık” olan insanın (Geertz, 2010), “yapıp etmelerini -davranışlarını- sadece bir şartla iyi anlayabiliriz. Eğer onların amaçları ve kendi davranışlarına atfettikleri anlam hakkında bilgi sahibi olursak” (Zijderveld, 2013: 193). Ayrıca, günümüzde insanların büyük bir bölümünün kendilerini “iş”leri ile var ettikleri, çalışma üzerinde anlam bulmaya yönelik bir arayış içerisinde oldukları görülmektedir. Bu faktörler, örgütlerin çalışanlarını ve bireyin meslek/kariyer seçiminin önemini artırmaktadır. Yapılacak çalışmalar, meslek/kariyere ilişkin karar ve planlama sürecini yöneten “kariyer değerleri”nin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Çalışma sayesinde farklı kültürel arka alanlara sahip çalışanların “kariyer değerleri”nin şekillenmesine ve kariyer tatminine ilişkin yöneticilere katkı sağlayacak bilgilerin elde edilmesi hedeflenmektedir. Kariyer ve meslek seçiminde etkili olan faktörler konusunda çeşitli araştırmalar olmakla birlikte, kültür boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin kariyer çapaları ve kariyer tatmini üzerindeki rolü ile ilgili yazında araştırma ihtiyacı olduğu gözlenmiştir. Kültür, birey veya grubun insanı ve evreni “okuma biçimi” ve “gerçekliği inşa ediş biçimi” (Morgan, 1986: 128) olarak ele alındığında, kariyer sürecinin şekillenmesinde etkili faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir.

2.TEORİK ARKA PLAN

2.1.Kariyer çapaları

Kariyer çapaları, “mesleki veya kariyere ilişkin benlik kurgusu” şeklinde ifade edilebilir. Kariyer çapaları, üç bileşenden oluşan bir benlik kavramıdır. Bu bileşenler, bireylerin i. kendi algıladığı kabiliyet ve zihni yetenekler, ii. kendi algıladığı güdüler ve ihtiyaçlar, iii. kendi algıladığı tutum ve değerlerdir. Bireylerin meslek ve kariyer ile ilgili karar verme ve planlama sürecinde kullandığı en önemli “seçim kriteri”, kendisinde

hâkim olan kariyer çapası olabilmektedir (Evans 1996; Marshall ve Bonner 2003; Adıgüzel 2009; Bigliardi ve Alberto 2009). Schein'e göre (1987), bireyler kariyer çapaları ve kendi işleri arasında uyumu sağladıkları zaman, iş verimliliği, tatmin ve istikrar gibi pozitif kariyer çıktılarına ulaşmaları daha olasıdır. Bireyin meslek ve kariyer seçiminde etkili olan faktörleri belirlemeye dönük çalışmalar içinde Edgar Schein'in, "kariyer çapaları (kariyer yönelimi/kariyer değerleri)" modeli en çok kabul gören modeldir ve 8 boyuttan (değer kümesi) oluşmaktadır (Schein, 1975, 1978, 1987, 1996). Schein (1996), kariyer çapasını, kişilerin kariyerlerine ilişkin istekleri, beklentileri, temel değerleri, beceri ve yatkınlıkları gibi unsurların tümünü temsil eden kariyer kimliği olarak tanımlanmaktadır. Burada kullanılan "*çapa metaforu*" kariyer değerlerinin "*sabitlik, durağanlık ve sabitleyicilik*" yönlerini vurgulamaktadır (Çakmak Otluoğlu, 2014). Schein (1975, 1978) ilk çalışmalarında 5 değer kümesi tanımlamış (teknik fonksiyonel yetkinlik, yönetsel yetkinlik, güvenlik ve istikrar, özerklik ve bağımsızlık, girişimci yaratıcılık), 1987 ve 1990 yılındaki çalışmalarda modele 3 değer kümesi daha eklemiştir (hizmete adanma, saf meydan okuma, hayat tarzı) (Weber ve Ladkin, 2011: 171). Bu çapalar bileşen temeline göre sınıflandırılabilir: (1) yetenek tabanlı çapalar (teknik fonksiyonel yetkinlik, genel yönetsel yetkinlik, girişimci yaratıcılık); (2) ihtiyaç tabanlı çapalar (güvenlik-istikrar, özerklik ve bağımsızlık, hayat tarzı) ve (3) değer tabanlı çapalar (saf meydan okuma, hizmete adanma) (Feldman ve Bolino, 1996).

2.2.Kariyer tatmini

Kariyer tatmini, kariyere ilişkin hedef ve beklentilere ulaşma derecesine ilişkin algıyı ifade eder. Kariyer tatmininin bir boyutunu, insanların kariyerlerinden elde ettikleri tatmin ve kariyer başarıları oluştururken; diğer boyutunu ise, gelecekte elde etmek istedikleri kariyer ilerlemeleri için bireylerin algıladıkları umut oluşturur (Nauta ve diğerleri, 2009). Greenhaus ve diğerleri (1990), çalışanların kariyer tatmininde beş temel faktörün önemini vurgulamıştır. Bu faktörler şöyledir; (KT1) kariyer başarıları, (KT2) tüm kariyer hedeflerine ulaşma derecesi, (KT3) gelir hedeflerine ilişkin ilerleme derecesi, (KT4) kendini geliştirme hedeflerine ilişkin ilerleme derecesi, (KT5) yeni beceri ve yetkinlik elde etme konusunda elde edilen ilerlemeler.

2.3.Bireycilik-toplulukçuluk paradigması

Bireycilik-Toplulukçuluk hangi düzeyde ele alınırsa alınsın (toplum ya da birey), kültür alanına ait bir varsayımdır. Morgan'a göre; "*kültür hakkında konuşurken aslında insanların belli olay, hareket, nesne, ifade veya durumu çeşitli şekillerde görme ve anlamasını sağlayan bir gerçeklik inşasından bahsederiz. Bu anlayış şekilleri kişinin davranışlarının mantıklı ve makul olabilmesi için temel sağlar*" (Akt. Yağmurlu, 1997; Morgan, 1986: 128). Bireycilik ve toplulukçuluk, hem kuramsal hem de ampirik örgütsel çalışmalarda en çok incelenen kültürel farklılaşma boyutlarıdır (Wasti ve Erdil, 2007; Triandis, 1995; Göregenli, 1995). Bu çalışmada bireycilik-toplulukçuluk, bireyin bakış açısını (paradigma) belirleyen 'benlik kurgusu'nun, iki formu olarak ele alınmaktadır. "Bu benlik kurgularından birisi, 'öteki'ne uzanan, diğeri ise başkalarından 'ayrılmış' olan benliktir" (Kağıtçıbaşı, 2012). Hofstede (1980; 1984), bu boyutları şöyle tanımlamıştır: "*Bireycilik, bireyler arası bağların sıkı olmadığı toplumlarda geçerlidir; her birey kendisi ve ailesine bakmakla yükümlüdür. Toplulukçuluk ise, bireylerin doğdukları andan itibaren hayatları boyunca, güçlü ve bağlı gruplara aidiyet ve sadakatın söz konusu olduğu toplumlara özgüdür*". Hofstede (1991) kültürü, bireylerin beyinlerine yüklenen bir yazılıma benzetmekte ve mental bir program olarak ifade etmektedir. Bireycilik, programın her bir bireye tamamen farklı bir formda yüklenmesini ifade etmektedir. Bu anlayışta birbirine tamamıyla benzeyen birey yoktur. Toplulukçu kültürde ise, bireyin davranışları belirli bir kalıba göredir. Aynı programın farklı beyinlere

yüklenmesi gibidir. Bu durum iki ucu temsil etmektedir. Ancak bu iki boyut arasındaki sınırlar belirsizdir (Hofstede, 1991; Hofstede, 2001). Oyserman, Coon ve Kimmelmeir'in (2002) tanımı, bireycilik-toplulukçuluk boyutlarını "varoluş biçimi" olarak çerçeveler. Bireycilik, bireyin, amaçlarının, iradesinin merkeze alındığı, toplumsal olanın ise çevrede konumlandırıldığı bir varoluş biçimidir. Toplulukçuluk ise, bağlı olunan grup ve üyelerini, öteki gruplar ve üyelerinden ayırırken, ait olunan grup üyeleri arasında, karşılıklı yükümlülük tesis eden bağlar kuran, bir varoluş biçimini ifade eder. "Ben" merkezli çözümlemenin yapıldığı bireyci toplumlarda, birey, insanlardan ve toplumdan ayrı bir varlıktır. Bireyci kültür özellikleri olarak, bireylerin özerk olması; bireysel başarı, rekabet ve güç hedeflenmesi; bağımsızlığı yansıtan inançların onaylanması; zevk, rekabet, özgürlük, özerklik gibi değerlerin vurgulanması; birey amaçlarının ve çıkarlarının grup amaçlarından ve çıkarlarından önce gelmesi sayılabilir. Bireyci kültürde, birey, kendi duygularına, kendisini farklı kılan özelliklere, kişisel ihtiyaçlarına ve haklarına odaklanır. "Biz" temelinde çözümlemenin yapıldığı toplulukçu toplumlarda, birey, özerk/bağımsız bir varlık olarak değil, kendisinin bağlı olduğu gruba ve ilişkilere göre tanımlanır. Toplulukçu kültür özellikleri olarak, toplumsal bir kimliğe sahip olunması; karşılıklı bağımlılığı yansıtan inançların onaylanması; güvenlik, itaatkârlık, görev, fedakârlık, yükümlülük, hiyerarşi, grup uyumu gibi değerlerin vurgulanması sayılabilir. Toplulukçu kültürde grubun çıkarları, sürekliliği, işbirliği ve kendini kontrol hedeflenir. Bu kültür formunda birey, başkalarının duygularını anlamaya, kendisini grupla aynı kılan özelliklere ve grubun ihtiyaçlarına odaklanır (Triandis, 1994; Hofstede, 1980; Hofstede, 2011; Sargut, 1994;). Bireycilik-toplulukçuluk paradigmasına ilişkin, boyutluluk, genellik ve ölçüm düzeyi tartışmaları araştırmamız açısından önemli olduğu için kısaca değinilecektir. *Bireycilik ve toplulukçuluk, tek bir sürekliliğin iki ayrı ucunda yer alan tek bir boyut mudur?* Hofstede, bireyciliğin kültürel düzeyde tek boyutlu olduğunu bulgulamıştır. Bireycilik-toplulukçuluk, Hofstede'nin çalışmasında birbirinin karşısı olarak ele alınır (individualism versus collectivism) (Hofstede, 1984). Ancak, bireysel düzeyde yapılan analizler, bireycilik-toplulukçuluğun çok boyutlu (en az iki) olduğunu, yani bu iki kavramın birbirinden bağımsız olduğunu bulgulamıştır (Kağıtçıbaşı, 2012: 127). Triandis ise, bireysel düzeyde toplanacak verilerle yapılacak faktör analizinin, bireylerin hem bireyci hem de toplulukçu özellikleri aynı anda taşıyabileceklerini göstereceğini iddia eder. Yani, Triandis'e göre her birey, hem bireyci hem de toplulukçu eğilimlere sahiptir (Triandis, 1994). Markus ve Kitayama (1991), bireyin bağımsız ve karşılıklı bağımlı benliği bir arada barındırabileceğini vurgular. Bu boyutlar bağımsız olduğundan bir bireyin bireycilik değerlerinin yüksek olduğunu bilmemiz onun toplulukçuluğu hakkında bize bilgi vermeyebilir. Bireyler her iki boyutta veya birinde baskın varsayımlara veya değerlere sahip olabilir. "Bireycilik-toplulukçuluk eğilimleri bireylerde ya da gruplarda aynı anda ve bir arada görülebilir". Farklı durumlarda, değişik hedef gruplara karşı ya da değişik etkileşim amaçlarında bireycilik ya da toplulukçuluk ön plana çıkabilir (Kağıtçıbaşı, 2012; Singelis, 1994; Oyserman, Coon ve Kimmelmeir, 2002). Bireycilik-toplulukçuluk (BT) tek bir kavram olarak değil, B (bireycilik) ve T (toplulukçuluk) adında iki bağımsız kavram olarak görülmelidir (Ton, 2008: 18). *BT ölçümlerinde analiz düzeyi ne olmalıdır? Bulgular genellenebilir mi?* Hofstede'nin çalışması (Hofstede, 1980; Hofstede, 1984); ülke düzeyinde yaptığı araştırma sonucunda elde edilen bireycilik skorlarının, ülkenin tüm bireyleri için geçerli olamayacağı (Wasti ve Erdil, 2007); kullandığı deneklerin toplumun tüm katmanlarını yansıtmadığı (Sargut, 1994) yönüyle eleştirilmiştir. Ayrıca; Wasti ve Erdil (2007), IBM çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın, örgütsel alanda ölçtüğü değerlere ilişkin sonuçların yaşamın başka alanlarında (kamusal, sosyal v.s.) farklılık gösterebileceğini ifade etmişlerdir. Topluluklar, homojen bir nüfus yapısına sahip

olmadıklarından, “ülke düzeyi”ndeki bulguların “birey düzeyi”nde geçerli olduğu söylenemez. Kültürel yönelimler, birey düzeyinde farklılaşırken (Triandis, 1995); bu eğilimler zaman içinde de sabit kalmazlar (Oyserman, Coon ve Klemmelmeyer, 2002). Kültürler, değişir ve dinamiklerdir. Bu açıdan kültürler arası çalışmaların “aşırı görecelik tuzağına düşme tehlikesi vardır” ve olgudaki farklılaşmayı (ya da farklılaşmama durumunu) gerçekte neyin açıkladığının ortaya konması, “kültürün her şeyi içeren geniş yapısı” (Kağıtçıbaşı, 2012) nedeniyle zor ve sorunludur. Literatürde, araştırmalara konu olan kültür boyutlarının doğrudan ölçülmesi gerektiği; aksi halde, değişkenlerdeki varyansın kültür kaynaklı olduğunun iddia edilemeyeceği; “bireysel düzeydeki sosyal-psikolojik süreçleri anlamak için yine birey düzeyinde kültürel değerler ölçülmesi” yapılmasının önemi vurgulanmıştır (Wasti ve Erdil, 2007; Schaffer ve Riordan, 2003).

3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma neden sonuç ilişkisine dayalı olarak açıklayıcı (explanatory) şekilde tasarlanmıştır. Veri toplama tekniği ankettir. Bu çalışmada, analiz seviyesi birey düzeyindedir. Bireycilik-Toplulukçuluk, insan grupları veya kategorilerini karşılaştıran sosyolojik bir değişken değil, bireylerarası farklılıkları yöneten psikolojik değişkenlerden biri olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmanın sorunsalı, *bireycilik-toplulukçuluk değerleri, kariyer çapaları ve kariyer tatmini arasındaki ilişkileri analiz etmektir.*

3.1.Değişkenler arası ilişkiler ve hipotezler

Schein (1984), kültürün kariyer üzerinde etkili olabileceğine işaret etmiştir. Kariyer kararlarının kültürler arasında farklılık gösterdiği (Thomas ve Inkson, 2007; Aycan ve Fikret-Paşa, 2003; Beynon, J. ve diğ., 1998), kariyer anlayışlarının ve kariyer tanımlarının kültürden etkilendiği değerlendirilmektedir (Briscoe ve ark., 2007; Chudzikowski ve ark., 2009; Khapova, Vinkenburt ve Arnold, 2009). Brown (2002)’a göre bireycilik-toplulukçuluk gibi kültürel değerler kariyer geliştirme sürecinde önemli bir etkiye sahiptir. Seçer ve Çınar (2011)’a göre, dikey ve yatay bireyciliğin çok yönlü veya sınırsız kariyer gibi kariyer biçimlerine etkisi vardır. Kültürün kariyer hareketliliği üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan diğer bir çalışma Erdoğan ve Aytekin’e (2012) aittir. Gürbüz ve Sığı (2012)’nın Türkiye ve ABD örneklemelerini karşılaştırdığı çalışmada, bazı kariyer çapalarının, hem toplumsal kültürden hem de bireylerin kendilerine, başkalarına ve dünyaya ilişkin, öz değerlendirmeleri anlamına gelen temel benlik değerlendirmesinden etkilendiği bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

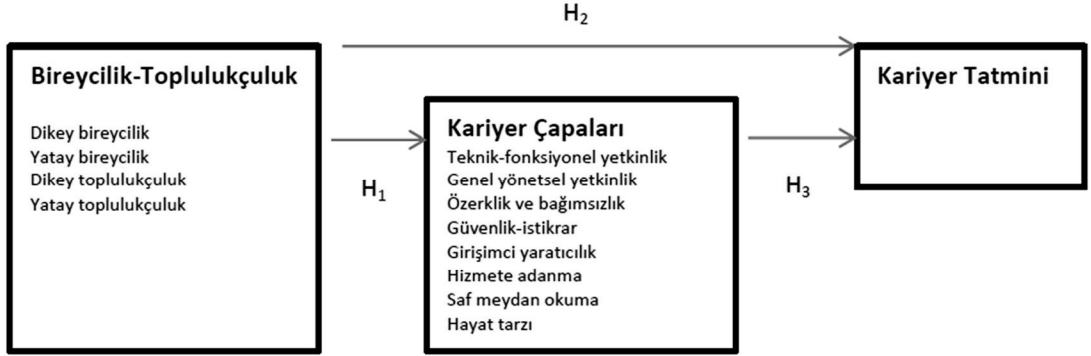
Hipotez 1: Bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin kariyer çapaları üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2: Bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin kariyer tatmini üzerinde etkisi vardır.

Ayrıca bireyler, kendilerine ait kariyer çapalarının (değerlerinin) farkında olarak kariyerlerini planladıklarında gelecekte daha yüksek düzeyde kariyer tatmini elde edebileceklerdir. Tan ve Quek (2001) Singapur’daki eğitimciler üzerinde yaptığı çalışmada kariyer çapalarının içsel ve dışsal tatmin üzerindeki etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır. İbicioğlu ve diğerleri (2011) çalışmada, Kariyer Çapalarının Kariyer Memnuniyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir ve sonuçta, teknik fonksiyonel yetkinlik ile genel yönetsel yetkinliğin kariyer memnuniyetini etkilediği, diğer çapaların ise etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 3: Kariyer çapalarının kariyer tatmini üzerinde etkisi vardır.

Araştırmanın modeli şu şekildedir:



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.2.Örneklem

Araştırmanın örneklemini *orta düzey yöneticiler* oluşturmaktadır. Değişkenler arası ilişkilerin resmedilmesinde orta düzey yöneticilerin daha uygun olacağı varsayılmıştır. Örneklem yöntemi ise kolayda örneklemedir. Veri toplama “çevrimiçi anket uygulaması” şeklinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla telefonla görüşüldükten sonra kendilerine “çevrimiçi anket uygulaması” bağlantısı e-posta yoluyla gönderilerek katılımları sağlanmıştır. Uygulama sonunda 153 orta düzey yöneticiden anket dönüşü olmuştur. Değerlendirmeye elverişli olmayan 8 anket araştırmaya dahil edilmemiş, veri seti 145 anketle oluşturulmuştur. Araştırma katılımcılarından bazılarının görev yaptıkları örgütlerdeki unvanları şöyledir; bölge müdürü, proje sorumlusu, belgelendirme müdürü, medya ilişkileri yöneticisi, laboratuvar yöneticisi, muhasebe müdürü, pazarlama müdürü. Örneklem uygulanan anket aracılığı ile oluşturulan veri seti SPSS 19 istatistik paket programında analiz edilmiştir.

3.3.Ölçekler

Araştırmada, bireycilik ve toplulukçuluk değerlerini “bireysel düzeyde” ölçmek amacıyla, Triandis ve Gelfand (1998) tarafından geliştirilen ve Li ve Aksoy (2007) tarafından geçerliliği sağlanan 16 ifadeli ölçek kullanılmaktadır. Her boyut 4 ifade ile ölçülmektedir. Ölçek, bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarını, güç mesafesi eklenerek dört boyuta (dikey-yatay bireycilik, dikey-yatay toplulukçuluk) ayrıştırılmış bir yapıda ölçülmektedir. Triandis (1994) ve Singelis, Triandis, Bhawuk ve Gelfand (1995) tarafından bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarını “arıtmak amacıyla”: “eşitlikçi” veya “hiyerarşik” yapının benimsenmesine (Hofstede’nin güç mesafesi boyutuna yakın bir kavramsallaştırmadır) göre şekillenen, dörtlü bir tipoloji önerilmiştir. Bu dörtlü tipoloji: dikey bireycilik (ör., “Rekabet doğanın kanunudur.”), yatay bireycilik (ör., “Başkalarından bağımsız bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.”), dikey toplulukçuluk (ör., “Yakın çevremın kararlarına saygı göstermek benim için önemlidir.”) ve yatay toplulukçuluk (ör., “Başkalarıyla işbirliği yaptığım zaman kendimi iyi hissedirim.”) şeklindedir. Dikey ve yatay toplulukçuluk, sırayla, ya hiyerarşik yapıyı kabul ederek ya da eşitliği vurgulayarak, kendini “bir topluluğun parçası” olarak algılamaktır. Dikey ve yatay bireycilik ise, sırayla, ya hiyerarşik yapıyı kabullenme ya da eşitliği vurgulayarak, kendini “özerk birey anlayışı” ile çerçevelemektedir (Singelis, Triandis, Bhawuk ve Gelfand, 1995).

Kariyer çapalarını ölçmek amacıyla Schein'in (1990) çalışmasında yer alan 40 ifadeli ölçek kullanılmaktadır. Schein'in modelinde kariyer değer kümeleri (kariyer çapaları); teknik-işlevsel yetkinlik (ör., "İşimde en çok tatmin olduğum zaman, özel becerilerimi ve yeteneklerimi kullanabildiğim zamandır"), genel yönetsel yetkinlik (ör., "Genel yönetim işlerinden beni uzaklaştıracak bir işi kabul etmektense çalıştığım kuruluştan ayrılmayı tercih ederim."), güvenlik-istikrar (ör., "Güvenlik ve istikrar, benim için özgürlük ve karar hakkından daha önemlidir."), özerklik-bağımsızlık (ör., "Ancak eksiksiz karar hakkı ve özgürlük elde edersem kariyerimde başarılı olduğumu hissederim."), girişimci yaratıcılık (ör., "Kendi işimi kurmayı ve işletmeyi hayal ediyorum."), hizmete adanma (ör., "İnsanlığa ya da topluma gerçekten katkı sağlayan bir kariyere sahip olmayı hayal ediyorum."), saf meydan okuma (ör., "Son derece zorlayıcı sorunları çözebileceğim bir kariyere sahip olmayı hayal ediyorum.") ve hayat tarzı (ör., "Daima kişisel ve aile ilişkilerime müdahaleyi en aza indirecek iş fırsatları ararım.") olmak üzere sekiz yönelimden oluşmaktadır (Schein, 1996). Bu ölçekte her faktör 5 ifade ile ölçülmektedir.

Kariyer memnuniyetini ölçmek amacıyla ise, Greenhaus'un 5 ifadeli (ör., "Tüm kariyer hedeflerim düşünüldüğünde sağladığım ilerlemelerden memnunum.") kariyer tatmini ölçeği kullanılmaktadır (Greenhaus ve diğerleri, 1990). Tüm ölçeklerde yer alan maddeler, 5'li Likert ölçeğine göre katılımcılar tarafından cevaplandırılmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Veri setinden demografik özelliklere ilişkin elde edilen istatistiklerin bir kısmı şöyledir: cinsiyet, 105 erkek (.724), 40 kadın (.276); medeni durum, 38 bekâr (.262), 102 evli (.703), 5 boşanmış/ayrı (.034); çocuk sayısı, 63 "0 çocuk" (.434), 42 "1 çocuk" (.290), 34 "2 çocuk" (.234), 4 "3 çocuk" (.028), 2 "4 çocuk" (.014); öğrenim durumu, 9 lise (.062), 80 lisans (.552), 42 yüksek lisans (.290), 14 doktora (.097); sektör, 91 özel (.628), 54 kamu (.372). Katılımcıların yaş ortalaması 35,15 ve ortalama çalışma süresi 10,59 yıldır.

Araştırmanın geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach's Alfa ile hesaplanmıştır.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla veri setine korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo-1, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir. Dikey bireycilik boyutu ile teknik fonksiyonel yetkinlik değişkeni ($r = 0.207$ $p < 0,05$), genel yönetsel yetkinlik değişkeni ($r = 0.476$ $p < 0,001$) ve saf meydan okuma değişkeni ($r = 0.242$ $p < 0,01$) arasında pozitif korelasyon ilişkisi bulgulanmıştır. Yatay bireycilik boyutu ile özerklik ve bağımsızlık değişkeni ($r = 0.178$ $p < 0,05$) ve saf meydan okuma değişkeni ($r = 0.210$ $p < 0,05$) arasında pozitif korelasyon ilişkisi bulgulanmıştır. Dikey toplulukçuluk boyutu ile teknik fonksiyonel yetkinlik değişkeni ($r = 0.232$ $p < 0,01$), güvenlik-istikrar değişkeni ($r = 0.267$ $p < 0,01$), hizmete adanma değişkeni ($r = 0.306$ $p < 0,001$), saf meydan okuma değişkeni ($r = 0.194$ $p < 0,05$) ve hayat tarzı değişkeni ($r = 0.292$ $p < 0,001$) arasında pozitif korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Yatay toplulukçuluk boyutu ile teknik fonksiyonel yetkinlik değişkeni ($r = 0.351$ $p < 0,001$), genel yönetsel yetkinlik değişkeni ($r = 0.220$ $p < 0,01$), özerklik ve bağımsızlık değişkeni ($r = 0.205$ $p < 0,05$), güvenlik-istikrar değişkeni ($r = 0.180$ $p < 0,05$), hizmete adanma değişkeni ($r = 0.414$ $p < 0,001$), saf meydan okuma değişkeni ($r = 0.343$ $p < 0,001$) ve hayat tarzı değişkeni ($r = 0.356$ $p < 0,001$) arasında pozitif korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Toplulukçuluk boyutlarının daha fazla kariyer çapası ile ilişkili olduğu görülmektedir. Dikey/yatay toplulukçuluk boyutlarının ilişkili olduğu ortak çapalar (hizmete adanma, hayat tarzı, güvenlik-istikrar ve teknik fonksiyonel yetkinlik), toplulukçuluk boyutunu çerçeveleyen değerlerle örtüşmektedir. Saf meydan okuma çapası tüm BT boyutları ile ilişkilidir. Teknik

fonksiyonel yetkinlik çapası yatay bireycilik hariç tümü ile ilişkilidir. Hizmete adanma, hayat tarzı ve güvenlik-istikrar çapaları yalnızca toplulukçuluk boyutları ile ilişkilidir.

Yatay bireycilik ($r = 0.175$ $p < 0,05$) ve dikey toplulukçuluk ($r = 0.255$ $p < 0,01$) boyutları ile kariyer tatmini değişkeni arasında pozitif korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Deci ve Ryan'a (2000) göre, bireyler, evrensel olarak sahip oldukları üç temel psikolojik gereksinim olan *özerklik*, *yetkinlik* ve *ilişki kurmak* gereksinimleri karşılandığı ölçüde motive olmakta ve kendini mutlu ve sağlıklı hissetmektedir. Ayrıca; Headey (2008), çalışmasında sağlıklı aile ya da arkadaşlık ilişkileri kurmak, başkalarına yardım etmek, gönüllü sosyal çalışmalara katılmak gibi maddi olmayan ve rekabet gerektirmeyen hedeflerine öncelik veren bireylerin yaşam doyumlarının önemli ölçüde yüksek seyrettiği gözlenmiştir. Diğer yandan gelir, servet, statü kazanmak, kariyer başarısı elde etmek gibi maddi ve rekabet gerektiren yaşam hedeflerine öncelik veren bireylerin ise yaşam doyumlarının olumsuz yönde seyrettiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda yatay bireycilik ve dikey toplulukçuluk boyutlarının kariyer tatmini ile pozitif ilişkili bulunması anlamlıdır. Bu ilişki, "özerklik, özgünlük ve bağımsızlık" değerleri ve "fedakârlık, sorumluluk, ötekine yönelme, başkaları için var olma" değerleri ile çerçevelenen iki ayrı değer kümesinin kariyer tatminini açıkladığını göstermektedir. Fedakâr, sorumluluk sahibi, ötekine yönelen ve başkaları için var olan bireylerde kariyer tatmininin daha yüksek olacağı söylenebilir. Ayrıca, özerklik ve özgünlük arayışı yüksek çalışanlarda, kariyere ilişkin memnuniyet algısının yüksek olması beklenebilir. Dikey bireycilik ve yatay toplulukçuluk ile kariyer tatmini değişkeni ve kariyer tatmini bileşenleri arasında korelasyon yoktur. Yatay bireycilik boyutu ile KT1 ($r = 0.298$ $p < 0,001$), KT2 ($r = 0.183$ $p < 0,05$) ve KT4 ($r = 0.298$ $p < 0,001$) bileşenleri arasında pozitif korelasyon vardır. Dikey toplulukçuluk ile KT1 ($r = 0.246$ $p < 0,01$), KT2 ($r = 0.212$ $p < 0,05$), KT3 ($r = 0.205$ $p < 0,05$) ve KT5 ($r = 0.201$ $p < 0,05$) bileşenleri arasında pozitif korelasyon ilişkisi bulunmuştur.

Kariyer çapalarından teknik fonksiyonel yetkinlik ($r = 0.164$ $p < 0,05$), güvenlik-istikrar ($r = 0.205$ $p < 0,05$), hayat tarzı ($r = 0.228$ $p < 0,01$) boyutları ile kariyer tatmini değişkeni arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Kariyer tatmini, hedefler, beklentiler ve algı çerçevesinde şekillenen bir olgudur. Hedefler, duygusal sistem için de önemli bir referans noktası olarak değerlendirilebilir (Dianer ve diğerleri, 1999: 284). Bireyin sahip olduğu hedeflerin içerikleri, türü, yapısı, hedeflere ulaşabilme, hedefleri doğrultusunda gösterdiği ilerleme gibi faktörler bireyin duygularını ve memnuniyet düzeyini etkilemektedir (Deci ve Ryan, 2000; Brunstein, 1993; Job ve diğerleri, 2009; Headey, 2008). Teknik fonksiyonel yetkinlik, güvenlik-istikrar ve hayat tarzı çapaları ile kariyer tatmini arasındaki korelasyon bu bağlamda açıklanabilir. Örneğin; güvenlik-istikrar çapasına sahip bireyler için iş/meslek hayatında istikrar önemlidir. Bu durumda kariyerlerinde güvenlik ve istikrarı olumsuz etkileme olasılığı olan içerik ve düzeyde hedef ve beklentilere sahip olmayacakları düşünülebilir. Yöneticilerin yaşları ile teknik fonksiyonel yetkinlik ($r = -0.228$ $p < 0,01$), hizmete adanma ($r = -0.209$ $p < 0,05$) ve hayat tarzı ($r = -0.223$ $p < 0,01$) çapaları arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmak için regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi sonuçları, kültürün bireycilik-toplulukçuluk boyutunun, kariyer çapalarından teknik fonksiyonel yetkinlik çapasındaki varyansı %16 ($p < 0,001$), genel yönetsel yetkinlik çapasındaki varyansı %27,1 ($p < 0,001$), özerklik-bağımsızlık çapasındaki varyansı %7,7 ($p < 0,05$), güvenlik-istikrar çapasındaki varyansı %10,3 ($p < 0,01$), hizmete adanma çapasındaki varyansı %19,4 ($p < 0,001$), saf meydan okuma çapasındaki varyansı %17,3 ($p < 0,001$), hayat tarzı çapasındaki varyansı %15,0 ($p < 0,001$) oranında anlamlı olarak açıkladığını göstermektedir. Girişimci yaraticılık (%5,8) çapası ile ilgili bulgu istatistiksel olarak anlamlı değildir. BT boyutunun, kariyer tatminindeki

varyansı ise %9,2 oranında anlamlı ($p<0,01$) açıkladığı bulunmuştur. Kariyer çapaları değişken seti, kariyer tatminindeki varyansı ($p<0,05$) anlamlı olarak %13,4 oranında açıklamaktadır. Bu bulgulara göre araştırmanın 3 hipotezi de kabul edilmiştir.

Yöneticilerin çeşitli demografik değişkene göre (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, sektör), araştırma değişkenleri alt boyut skorları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla farklılık testleri (t-testi, ANOVA) uygulanmıştır. Kadın çalışanların kariyer tatmini skoru ($Ort=3,57$), erkek çalışanlardan ($Ort=3,29$) anlamlı olarak yüksektir ($p<0,05$). Yine kadın çalışanların yatay bireycilik ($E_{ort}=3,39$, $K_{ort}=3,78$; $p<0,01$), teknik fonksiyonel yetkinlik ($E_{ort}=3,69$, $K_{ort}=4,04$; $p<0,01$) ve saf meydan okuma ($E_{ort}=3,41$, $K_{ort}=3,70$; $p<0,05$) skorları erkeklerden istatistiksel olarak anlamlı biçimde yüksektir. Kadınların kariyer tatmin skorunun, erkeklerin tatmin skorundan anlamlı biçimde yüksek olması da yukarıda ifade ettiğimiz, güvenlik-istikrar çapası ile kariyer tatmini arasındaki ilişkide kullandığımız gerekçelerle açıklanabilir. Kadınların toplumsal rolleri ile bağlantılı olarak güvenlik-istikrar arayışının yüksek olacağı düşünülebilir. Ancak t-testi bulgularına göre cinsiyete göre güvenlik-istikrar skorları arasında anlamlı farklılık yoktur. Bu durumda, erkekler için iş hayatı/mesleki başarının öncelikli olmasına bağlı olarak hedef ve beklentilerin daha yüksek olması açıklayıcı olabilir. Özel sektör çalışanlarının teknik fonksiyonel yetkinlik çapası ($Özel_{ort}=3,65$, $Kamu_{ort}=3,87$; $p<0,05$) ve saf meydan okuma çapası ($Özel_{ort}=3,25$, $Kamu_{ort}=3,63$; $p<0,01$) skorları kamu sektörü çalışanlarından düşük iken, genel yönetsel yetkinlik skoru ($Özel_{ort}=3,06$, $Kamu_{ort}=2,73$; $p<0,01$) ise yüksektir.

Araştırma örnekleminde öne çıkan kariyer çapalarının sırasıyla, hayat tarzı, teknik fonksiyonel yetkinlik, güvenlik-istikrar ve hizmete adanma olduğu görülmektedir. Gürbüz ve Sığı (2012)'nın Türkiye ve ABD örneklemlerini karşılaştırdığı çalışmasında, Türk örnekleminde öne çıkan kariyer çapaları sırasıyla, hizmete adanma, meydan okuma, teknik fonksiyonel yetkinlik ve hayat tarzıdır. Erdoğan (2004) un özel sektör çalışanlarında gerçekleştirdiği çalışmada ise, güvenlik-istikrar, hizmete adanma ve girişimci yaratıcılık olarak bulunmuştur. Bu bulgular Türkiye'nin ortaklaşa davranışa dönük ve ötekine yönelen kültürel yapısı (toplulukçu) (Hofstede, 1984; Oyserman ve diğ., 2002; Sargut, 2010) ile açıklanabilir.

Tablo 1: Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Korelasyonlar																
	Ort.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Yaş	35,15															
Toplam çalışma süreniz	10,59	,914***														
Dikey bireycilik	3,18	-,119	-,059	[0,676]												
Yatay bireycilik	3,50	-,055	-,057	,456***	[0,781]											
Dikey toplulukçuluk	4,39	,061	,068	,042	,089	[0,811]										
Yatay toplulukçuluk	3,86	-,056	-,042	,122	,045	,452***	[0,540]									
Teknik fonksiyonel yetkinlik	3,79	-,227**	-,161	,207*	,137	,232**	,351***	[0,558]								
Genel yönetsel yetkinlik	2,85	-,131	-,054	,476***	,103	,045	,220**	,270**	[0,675]							
Özerklik ve bağımsızlık	3,49	-,122	-,078	,158	,178*	,147	,205*	,481***	,460***	[0,758]						
Güvenlik-istikrar	3,76	-,157	-,140	,147	-,008	,267***	,180*	,266***	,349***	,189*	[0,529]					
Girişimci yaratıcılık	3,36	-,062	,020	,145	,157	,155	,152	,183*	,327***	,433***	,137	[0,710]				
Hizmete adanma	3,69	-,209*	-,179*	-,018	,017	,306***	,414***	,564***	,119	,414***	,159	,324***	[0,740]			
Saf meydan okuma	3,49	-,097	-,066	,242***	,210*	,194*	,343***	,555***	,353***	,568***	,070	,359***	,581***	[0,750]		
Hayat tarzı	3,90	-,223***	-,153	,069	,069	,292***	,356***	,491***	,232***	,425***	,398***	,255***	,438***	,327***	[0,716]	
Kariyer tatmini	3,37	,070	,077	,088	,175*	,255***	,064	,164*	,077	,033	,205*	-,049	,110	,228**	,157	[0,847]

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısıdır.

5.SONUÇ

Bu çalışmada bireycilik-toplulukçuluk değerleri, kariyer çapaları ve kariyer tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Analiz bulguları, çalışmanın 3 hipotezini de doğrulamaktadır. Kültürün, kariyer çapalarını ve kariyer tatminini açıklayan önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Ayrıca; kariyer çapalarının kariyer tatmini üzerinde etkisi vardır. Bu bulguların geçerliliği örneklem sayısı artırılarak veya farklı sektörlerde incelemeler yapılarak tartışılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Beynon, J.; Toohey, K. ve Kishor, N. (1998), Do visible minority students of Chinese and South Asian ancestry want teaching as a career?: Perceptions of some secondary school students in Vancouver, B.C. *Canadian Ethnic Studies*, 30(2), ss. 50-73.
- Brown, D. (2002), The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction and Success: A Theoretical Statement, *Journal of Counseling & Development*, 80 (1), 48-56.
- Brunstein, J.C. (1993), Personal Goals and Subjective Well-Being: A Longitudinal Study, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, ss. 1061-1070.
- Çakmak Otluoğlu, K.Ö. (2014), Kariyer Olgusunun Kavramsallaştırılmasında Kullanılan Metaforlar, *Ege Akademik Bakış*, 14(2), ss. 221-230.
- Deci, E.L. ve Ryan, R.M. (2000), The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11, ss. 227-268.
- Diener E. ve diğerleri (1999), Subjective Well-Being: Three Decades of Progress, *Psychological Bulletin*, 125(2), ss. 276-302.
- Erdoğan, N. (2004), Career Orientations of Salaried Professionals: the Case of Turkey, *Career Development International*, 9(2), ss. 153-175.
- Erdoğan N. ve Aytekin, İ. (2012), "Kültürün psikolojik hareketliliğe etkisi: Türk ve Kanadalı akademisyenlerin karşılaştırmalı analizi (The effects of culture on psychological mobility: comparative analysis of Turkish and Canadian Academics)", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi (Educational Sciences: Theory and Practices)*, 12(4), 2521-2540.
- Feldman, D. C., ve Bolino, M. C. (1996), Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences, *Human Resource Management Review*, 6(2), ss. 89-112.
- Geertz, C. (2010), "Kültürlerin Yorumlanması", Çev. Hakan Gür, Dost Kitabevi, Ankara.
- Göregenli, M. (1995), Kültürümüz Açısından Bireycilik - Toplulukçuluk Eğilimleri: Bir Başlangıç Çalışması, *Türk Psikoloji Dergisi*, 10(35), ss. 1-14.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., and Wormley, W. M. (1990), Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes, *Academy of Management Journal*, 33(1), ss. 64-86.
- Gürbüz, S. ve Sığı, Ü. (2012), Kariyer Çapalarının, Temel Benlik Değerlendirmesi ve Kültürel Değerler ile İlişkisi: Türkiye ve ABD Karşılaştırması, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2012, İzmir.
- Headley, B. (2008), Life Goals Matter to Happiness: A Revision of Set-Point Theory, *Social Indicators Research*, 86, ss. 213-231.
- Hofstede, G. (1984), Cultural Differences in Management and Planning, *Asia Pacific Journal of Management*, 1, ss. 81-99.

- İbicioğlu, H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011), Kariyer Danışmanlığını Bir Sonraki Adıma Taşımak: Süreç Danışmanlığı Perspektifinde Kariyer Çapaları Kullanımı ve Bir Uygulama, Uluslararası Yükseköğretim Kongresi, İstanbul, 1928-1935.
- Job, V. ve diğerleri, (2009), Effects of Achievement Goal Striving on Well-Being: The Moderating Role of the Explicit Achievement Motive, *Society for Personality and Social Psychology*, Cilt:35, ss. 983-996.
- Li, F. ve Aksoy, L. (2007), Dimensionality of Individualism-Collectivism and Measurement Equivalence of Triandis and Gelfand Scales, *Journal of Business and Psychology*, 21(3), ss. 313-329.
- Markus, H.R. ve Kitayama, S. (1991), Culture and Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation, *Psychological Review*, 98 (2), ss. 224-253.
- Nauta, A. ve diğerleri (2009), Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, ss. 233-251.
- Sargut, A.S. (2010), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Schein, E. H. (1975), How career anchors hold executives to their career paths, *Personnel*, 52, ss. 11-24.
- Schein, E. H. (1987), Individuals and careers. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (ss. 155-171). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. (1990), "Types of Career Anchors", *Career Anchors: Your Real Values*, Pfeiffer & Company, San Diego.
- Schein, E.H. (1996). Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century, *Academy of Management Executive*, 10(4), ss. 80-88.
- Seçer, B. ve Çınar, E. (2011), Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri, *Yönetim ve Ekonomi*, 18 (2), 49-62.
- Singelis, T.M, Triandis, H.C., Bhawuk, D.S. ve Gelfand, M.J. (1995). Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement, *Cross-Cultural Research*, 29(3), ss. 240-275.
- Tan, H.H. ve Quek, B.C. (2001), An Exploratory Study on the Career Anchors of Educators in Singapore, *The Journal of Psychology*, 135(5), ss. 527-545.
- Triandis, H.C. (1989), The Self and Behavior in Differing Cultural Contexts, *Psychological Review*, 96, ss. 506- 520.
- Triandis, H.C. ve Gelfand, M.J. (1998), Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), ss. 118-128.
- Wagner, J.A. (1995), Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups, *Academy of Management Journal*, 38(1), ss. 152-172.
- Wasti, A. ve Erdil, S.E. (2007), Bireyci ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), ss. 39-66.
- Weber, K. ve Ladkin, A. (2011), Career Identity and its Relation to Career Anchors and Career Satisfaction: The Case of Convention and Exhibition Industry Professionals in Asia, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(2), ss. 167-182.
- Yağmurlu, A. (1997), Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, *Siyasal Bilgiler Dergisi*, 52(1-4), ss. 717-724.
- Aycan, Z., ve Fikret-Paşa, S. (2003), Career Choices, Job Selection Criteria and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey, *Journal of Career Development*, 30 (2), ss. 129-14.

- Yarnall, J. (1998), Career Anchors, Results of an Organisational Studying in the UK, Career Development International, 3(2), ss. 56-61.
- Zijderfeld, A.C. (2013), Kültür Sosyolojisi Kültür Sosyolojisine ve Metodolojisine Giriş, Çev. Kadir Canatan, Açılım Kitap, İstanbul.

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DESTEK VE KARIYER ÇAPASI ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Alper GÜRER
Kırıkkale Üniversitesi
alpergurur@gmail.com

Dok. Öğr. Ahmet Barış SOLMAZTÜRK
İstanbul Arel Üniversitesi
solmazturk@gmail.com

Dok. Öğr. Uğur TIN
İstanbul Arel Üniversitesi
ugurtin@satso.org.tr

ÖZET

Çalışanların örgütsel destek ve kariyer çapası algıları arasındaki ilişki ortaya konularak örgütsel desteğin kariyer çapası üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma, Sakarya ilinde Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan çalışanlar arasından rastgele seçilen 276 kişi ile anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan ampirik araştırma sonucunda; örgütsel destek algısı ile kariyer çapaları algıları arasında genel yönetim yetkinliği kariyer çapası dışında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan örgütsel destek, kariyer çapaları, kariyer yönetimi.

1. Kavramsal Çerçeve

Günümüz modern yönetim anlayışı içerisinde insan kaynakları yönetiminin ilgilendiği en önemli konulardan birisi çalışanların kariyerleri ile ilgili sorunlardır. Kariyer planlaması ve kariyer geliştirme üzerinde yoğunlaşan bu ilgi yoğun rekabet ortamında örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları açısından hayati önem taşımaktadır. Günümüzün lider yöneticileri, çalışanların kariyer hedeflerini planlı bir biçimde ortaya koyarak yol gösterdikleri takdirde, örgütün amaçlarını da daha kolay ulaşabileceklerinin bilinci ile hareket etmektedirler (Bingöl, 2013: 328). Çalışanların eğitim ve bilinç düzeylerinin artması ile birlikte iş hayatı, çalışanların gündelik hayatını idame ettirecek gelir sağlayıcı bir araç olmanın ötesine geçerek bir kişisel tatmin ve gelişim aracı olarak da değer kazanmaktadır. Bu açıdan kariyer, çalışanların yapmış olduğu işte ilerlemek ve bunun sonucunda hem para hem de sosyal statü ve kişisel tatmin sağladığı bir süreç olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 148). Bu bağlamda yükselme ve kendini geliştirme fırsatı bulabilmenin insanların örgütlere katılmalarında en önemli nedenlerden birisi olduğu söylenebilir (Bingöl, 2013: 328). Örgüt açısından sürece bakıldığında ise kariyer, mevcut pozisyonlarından memnun, kendilerini gelişim içerisinde hisseden ve bu anlamda da örgüte bağlılıkları üst seviyede olan yeteneklerinden olabildiğince faydalanılabilen çalışanların örgüt hedeflerine ulaşılmasında sağlayacağı katkı bakımından önem taşımaktadır.

Kariyer çapası, çalışanların kendileri ile ilgili mesleki benlik kavramını oluşturan ve kişinin işle ilgili seçimlerini yöneten kendilerine dair algıladıkları yeteneklerin, güdülerin, ihtiyaçların ve değerlerin toplamıdır (Schein, 1990: 2; Chang vd., 2012: 310; Lee ve Wong, 2004: 11).

Edgar H. Schein ve Thomas De Long tarafından 1970'li yıllarda geliştirilen kariyer çapaları modeli başlangıçta Schein'in ortaya koyduğu 5 boyuttan oluşurken modele sonradan De long tarafından 3 boyut daha eklenmiştir (Steele ve Smythe, 2007). Kariyer çapasına ait boyutlar şu şekilde sıralanabilir (Schein, 1990: 5-11; Hardin vd., 2001 : 124);

1. Güvenlik/İstikrar: Bir örgüte bağlanmak için coğrafi veya mali güvenliği tercih etme eğilimi,
2. Özerklik/Bağımsızlık: Bağımsız ve mümkün olduğunca az ve kısıtlayıcı olmayan örgütsel kurallar içerisinde çalışmak isteği,
3. Teknik veya Fonksiyonel Yetkinlik: Genel yönetim işlerinden kaçınarak teknik becerilerini kullanabileceği işleri seçme eğilimi,
4. Genel Yönetim Yetkinliği: Sorumluluk almak isteyen ve başkalarını yönetmeye dayalı kariyer isteği,
5. Girişimci Yaratıcılık: Yeni bir şey yaratmak için çaba ve fırsat doğduğunda genellikle kendi işini kurmak isteği,
6. Hizmete Adanma: İş hayatında uzmanlıktan ve yeteneklerinden daha çok değerlerini karşılama eğilimi,
7. Saf Meydan Okuma: Zorlu rakiplerle rekabet etmeyi sevmek ve zor engelleri aşmak için çözümlenemeyecek sorunları çözmek eğilimi,
8. Hayat Tarzı: İş, aile ve eğlence işlevlerini bütünleştirme isteği.

Kişinin çalışmaya başladığı ilk yıllarda bir kariyer çapasına sahip değildir. Erken kariyer kararları genelde yanlışa dayanmakla beraber kişi birkaç yıl sonra kariyer yolları hakkında bilgi edinerek yeteneklerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini doğru değerlendirmeye başlar (Feldman ve Bolino, 2000: 55). Deneyimlerinden elde ettiği geri bildirimlerle 5-10 yıl içinde bir kariyer çapası geliştirir ve bu çapa çalışanın toplam kişiliğini dengeleyici bir güç haline getirerek gelecekteki kariyer seçimlerine rehberlik ederek kariyer seçimlerini kısıtlar (Schein, 1990: 2).

Schine (1996), kariyer çapasının kişinin kendi yetenek ve becerileri bağlamındaki algısını, temel değerlerini ve gelecekteki kariyeri kapsamındaki ihtiyaç ve güdülerini içerdiğini ve zaman içerisinde değişebileceğini fakat böyle zamanlarda değişim için nispeten dayanıklı ve istikrarlı olmak gerektiğini ifade etmiştir (Gülbüz ve Sığırı, 2012; Kaplan, 2014: 122).

Çalışanlar açısından kariyerin farklılaşan önemini kavrayan ve bunu örgüt başarısının temel dinamiklerinden biri haline getirmek çabasında olan örgütler, çalışanlarını kaybetmemek ve çalışanlarının yeteneklerinden sonuna kadar istifade edebilmek için çeşitli yöntemler uygulamaktadırlar. Bu çabalardan biriside çalışanların örgütsel destek algılarını yükseltmektir. Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların örgüte katkılarını, değerlerini ve refahlarını önemsemesi sonucunda çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri örgütün kişilerarası adil muamele yaptığına dair yönetime güven şeklindeki tutum olarak kabul edilebilir (Eisenberger vd., 1986: 501; Behson, 2002: 56-57; Michael vd., 2005: 171). Bu örgütün olası çalışanlarının gelecekteki hastalıklarına ve hatalarına tepkisini, üstün performanslarını ödüllendirmesini, adil bir ücret sistemini ve çalışanın işini anlamlı ve ilginç hale getirmek için örgütün isteğini içerir (Eisenberger vd., 1986: 501). Örgütsel destek, çalışanların bağlılık, onay, güven ve saygı gibi temel sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak örgüt ile çalışan arasındaki duyuşsal taahhüde katkıda bulunabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698; Toh ve Srinivas, 2012: 699). Çalışanlar örgütlerinin yaptıkları işin ve kendilerinin değerini bildikleri ve her anlamda yanlarında oldukları yönünde bir tutum geliştirdiklerinde örgütsel vatandaşlık davranışları da güçlü olacaktır (Robbins ve Judge, 2013: 78).

Culié vd.'e göre (2014: 172), örgütsel destek, çalışanları kariyerlerinin olduğu yerden memnun insanlar yapar. Literatürde (Schine, 1996; Hardin vd., 2001; Gürbüz ve Sığı, 2012; Kaplan, 2014) belirtildiği üzere kariyer çapaları zaman içerisinde değişebilmektedir. Bu anlamda örgütsel desteğin, çalışanların kariyer çapaları üzerinde de etkili olabileceği; kendini iş hayatında daha mutlu ve çalışma ortamını daha güvenli olarak algılayan çalışanların kariyer çapaları doğrultusunda yapacakları doğru kariyer tercihleri ile örgüt içindeki pozisyonlarının bütünleştirilmesi sonucunda kariyer-örgüt uyumunu sağlamış verimli çalışanların, örgütte tutulmasıyla birlikte örgütsel performansın artmasının sağlanabileceği söylenebilir. Schein'e göre kişisel değerler kümeleri, bireyin çalıştığı örgütün değerlerine uyum gösteriyorsa belli bir noktada bireyle-iş bütünleşiyor demektir ve bu durumda kişinin kariyerini yerleştirmiş olduğu söylenebilir (Aytaç ve Bayram, 2001). Çalışma bu yönüyle çalışanların örgütsel destek ve kariyer çapaları algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, örgütlerin kariyer yönetimi süreçlerinde kullanabilecekleri sonuçlara ulaşılmasını sağlayabileceğinden önem taşımaktadır.

2. Kapsam ve Yöntem

Araştırma, birincil elden veri toplama yöntemi olan yüz yüze anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Araştırmada öncelikle demografik sorulara yer verilmiş daha sonra ise sırasıyla çalışanların kariyer çapası algısını ve örgütsel destek algısını belirlemeye ilişkin ölçekler kullanılmıştır. Örgütsel destek algısının ölçümünde Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen ve 36 maddeden oluşan Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin, 8 maddelik kısa formu kullanılmıştır. Kariyer çapalarının belirlenmesinde ise Edgar H. Schein (1990b)'ın 40 maddeden oluşan Kariyer Çapaları Envanterinden faydalanılmıştır. Soruların her biri 5' li likert olarak hazırlanmıştır. Araştırma, Sakarya ilinde Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan çalışanlar arasında rastgele seçilen 276 kişi ile sınırlandırılmıştır. Uygulama yapılan firmalardan bir tanesi uluslararası ölçekte olup cevaplayıcılar içinden anketi İngilizce cevaplamak isteyenler için anketin İngilizce sürümünü de oluşturularak dağıtım yapılmıştır.

3. Model ve Hipotezler

Araştırma modeli ve hipotezlerinin oluşturulmasında, çalışanların kariyer çapaları ve örgütsel destek algısı düzeylerinin birbirleri ile arasındaki ilişkinin varlığı ve ilişkinin yönü üzerinden yola çıkılmıştır. Araştırmanın diğer çalışmalardan farklı yanı daha önce kariyer çapaları ile örgütsel destek algısı arasında bir ilişkinin hiç bir çalışmada ölçülmemiş olmasıdır. Araştırma hipotezleri ve modeli aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 1: Çalışanların güvenlik/istikrar kariyer çapası ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışanların özerklik/bağımsızlık kariyer çapası ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Çalışanların teknik veya fonksiyonel yetkinlik kariyer çapası ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

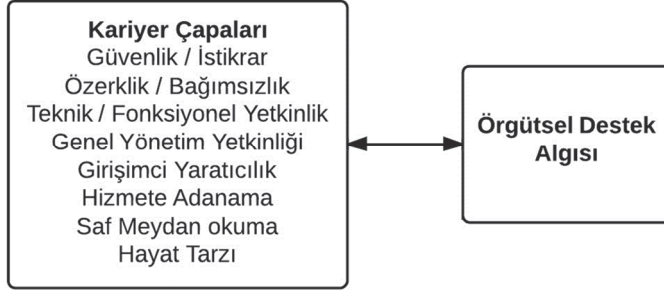
Hipotez 4: Çalışanların genel yönetim yetkinliği kariyer çapası ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Çalışanların girişimci yaratıcılık kariyer çapası ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Çalışanların hizmete adanma kariyer çapası ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Çalışanların saf meydan okuma kariyer çapası ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Çalışanların hayat tarzı kariyer çapası ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

4. Analiz ve Bulgular

Ankete katılan 48'i yönetici 228' i diğer pozisyonlardan olmak üzere toplam 276 kişinin %57' sini kadın %47' sini erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcılardan %23' ünün ilk iş deneyimleri iken geri kalan %77' si daha önce başka firmalarda çalışmışlardır. Diğer demografik özelliklere Tablo 1' de yer verilmiştir.

Tablo 1: Çalışanların Demografik Özellikleri

Eğitim	f	%	İş Tecrübesi	f	%	Yaş	f	%
İlkokul	15	5,4%	0-5 Yıl	72	26,1%	18-25	47	17,0%
Ortaokul	32	11,6%	6-10 Yıl	105	38,0%	26-35	147	53,2%
Lise	93	33,7%	11-15 Yıl	64	23,2%	36-45	61	22,1%
Ön lisans	38	13,8%	16-20 Yıl	20	7,2%	46-55	14	5,1%
Lisans	83	30,1%	21-25 Yıl	10	3,6%	56-65	6	2,2%
Yüksek lisans	15	5,4%	26+ Yıl	5	1,8%	66+	1	0,4%
Doktora	0	0%						
Toplam	276	100%	Toplam	276	100%	Toplam	276	100%

Tablo 1 de görüldüğü gibi çalışanların eğitim seviyeleri Lise ve Lisans düzeylerinde, iş tecrübeleri 0-15 yıl arasında, yaş dağılımları ise 26-35 yaş aralığında yoğunluk göstermektedir.

Ölçek sorularına güvenilirlik analizi uygulanmış ve verilen yanıtların güvenilir olduğu görülmüştür. (Kariyer Çapaları ölçeği Cronbach's Alpha=0,913, Örgütsel destek algısı ölçeği Cronbach's Alpha=0,699). Daha önce geçerliliği kanıtlanmış formları birebir kullanılmış olmakla birlikte her iki ölçeğe de faktör analizi uygulanarak gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2: Ölçek sorularına ilişkin ortalamalar

Kariyer Çapaları Boyutları (1-8)	N	Ortalama	Std. Sapma
Özerklik/Bağımsızlık	276	3,96	0,72
Güvenlik/İstikrar	276	4,06	0,65
Teknik Yetkinlik	276	3,39	0,92
Genel Yönetim Yetkinliği	276	3,59	0,89
Yaratıcı Girişimcilik	276	3,82	0,68
Hizmete Adanma	276	3,94	0,71
Saf Meydan Okuma	276	4,06	0,66
Hayat Tarzı	276	4,01	0,59
Örgütsel Destek Algısı	276	3,65	0,65

Tablo 2 de ölçek sorularına ilişkin ortalamalar yer almaktadır. Buna göre kariyer çapaları içinden "Güvenlik/İstikrar ve Saf meydan okuma" 4,06 lık ortalama ile en yüksek puana sahipken "Teknik Yetkinlik" 3,39 ile aralarında en düşük ortalama puanını almıştır. Örneklem kütesi için örgütsel destek algısı ortalaması ise 3,65' dir.

Tablo 3: Örgütsel Destek algısı ve Kariyer Çapaları arasındaki ilişki

		Örgütsel Destek Algısı		
		Pearson Korelasyonu	Anlamlılık	N
Kariyer Çapaları	Özerklik/Bağımsızlık	,221**	0	276
	Güvenlik/İstikrar	,345**	0	276
	Teknik Yetkinlik	,173**	0,004	276
	Genel Yönetim Yetkinliği	0,034	0,577	276
	Yaratıcı Girişimcilik	,253**	0	276
	Hizmete Adanma	,184**	0,002	276
	Saf Meydan Okuma	,119*	0,049	276
	Hayat Tarzı	,135*	0,025	276

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

Hipotezlerin test edilmesi için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3 de görüldüğü üzere Örgütsel Destek algısı ile Özerklik/Bağımsızlık, Güvenlik/İstikrar, Teknik yetkinlik, Yaratıcı Girişimcilik, Hizmete adanma, Saf meydan okuma ve Hayat tarzı kariyer çapaları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer yandan Genel yönetim yetkinliği kariyer çapası ile örgütsel destek algısı arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu sonuçlar ışığında araştırma hipotezlerinden H1,H2,H3,H5,H6,H7 ve H8 kabul edilirken; H4 reddedilmiştir.

5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma sonuçları değerlendirilirken aşağıda belirtilen bir takım kısıtlamaların göz önünde bulundurulması önem taşımaktadır. Araştırma alanının zaman ve maliyetler nedeniyle Sakarya ili otomotiv sektörü olarak daraltılmıştır. Sektör büyüklüğü ve çalışanların mavi yakalı veya beyaz yakalı olmasına bakılmaksızın rastgele seçilen 276 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçların genellenmesi hususunda bu iki algı arasındaki ilişkinin esnekliğinin/şiddetinin sektörden sektöre veya işletmeden işletmeye değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu araştırmanın katkısı daha önce ilişkisi ortaya konulmamış olan örgütsel destek algısı ve kariyer çapaları algıları ile ilgili yeni çalışmalarının önün açmak ve konu ile ilgili bir farkındalık yaratma noktasında ağırlık kazanmaktadır.

6. Sonuç

Örgütsel destek algısının yaratılması şüphesiz işletmeler açısından verimliliğin artırılması, çalışanlar açısından iş yaşam dengesine katkı oluşturmaları, çalışma huzurunun elde edilmesi gibi açılardan önem taşımaktadır. Çalışanların kariyer hedefleri ile işletmenin hedeflerinin paralellik arz etmesi de yine hem işletme hem de çalışanlar açısından faydalıdır. Kişilerin kariyer seçimleri konusunda bilinçlenmeleri, işletmelerin örgütsel destek algısının yaratılma süreci ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Burada örgütsel destek algısının sağlanmasında ve devamlılığında kişilerin kariyer yönetimi ihtiyaçlarının da sağlanması (kariyer envanterlerinin oluşturulması) bir gereklilik olarak çalışmaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre örgütsel destek algısı ile kariyer çapaları algıları arasında genel yönetim yetkinliği kariyer çapası dışında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmaktadır. Özellikle İK departmanları ve işe alım birimlerince yapılan çalışmalarda kullanılacağı düşünülen bu ilişki ile mevcut çalışanların örgütsel destek algılarının artırılmasına yönelik çalışmaların, çalışanların kariyer çapaları üzerinde olumlu etkiler yaratacağı ve böylelikle kariyer hedefleri konusunda bilinçlenerek kariyer seçimleri ile ilgili doğru bir algı geliştirmiş olan çalışanların örgüt içerisinde de kariyer algılarına uygun pozisyonlarda görevlendirilmesi veya bu yönde yapılacak kariyer planlamaları neticesinde örgüte katkılarının artacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışma ile, örgütlerde personel seçim sürecinin başarısının önemi yanında personel tarafından algılanan örgütsel desteğinde örgüt hedeflerine ulaşılması açısından önemli olduğu, işletmelerin kendi bünyelerinde örgütsel destek algısı ve kariyer çapaları algılarının ölçümü konusunda yapacakları çalışmaların sonuçlarının kariyer yönetimleri noktasında yararlı olacağı ortaya konulmaktadır.

Kaynakça

- Aytaç, M. ve Bayram N. (2001), "Öğretim Elemanlarının Kariyer Tutumlarının Gruplandırılması", V. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Bildirileri, 19-22 Eylül 2001, Adana.
- Behson, S. J. (2002), "Which Dominates? The Relative Importance of Work-Family Organizational Support and General Organizational Context on Employee Outcomes", Journal of Vocational Behavior 61, 53-72.
- Bingöl, D. (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta yay., İstanbul.
- Chang, C. L-H., Jiang, J. J., Klein, G., ve Chen, H-G. (2012), "Career Anchors and Disturbances in Job Turnover Decisions - A Case Study of IT Professionals in Taiwan", Information & Management, 49, 309-319.

- Culié, J. D., Khapova, S. N. ve Arthur, M. B. (2014), "Careers, Clusters and Employment Mobility: The Influences of Psychological Mobility and Organizational Support", *Journal of Vocational Behavior*, 84, 164-176.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa D. (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, 500-507.
- Feldman, D. C. ve Bolino M. C. (2000), "Career Patterns of the Self-Employed: Career Motivations and Career Outcomes", *Journal of Small Business Management*, July 2000, 53-67.
- Gürbüz, S. ve Sığı, Ü. (2012), "Kariyer Çapalarının, Temel Benlik Değerlendirilmesi ve Kültürel Değerler İle İlişkisi: TÜRKİYE ve ABD Karşılaştırılması", 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2012, İzmir.
- Hardin, J. S., Stocks, M. H. ve Graves O. F. (2001), "Advances in Accounting", 18, 119-148.
- Kaplan, D. M. (2014), "Career Anchors and Paths: The Case of Gay, Lesbian, & Bisexual Workers", *Human Resource Management Review* 24, 119-130.
- Lee, S. H. ve Wong, P. K. (2004), "An Exploratory Study of Technopreneurial Intentions: A Career Anchor Perspective", *Journal of Business Venturing*, 19, 7-28.
- Michael, J. D., Evans, D. D., Jansen, K. J. ve Haight, J. M. (2005), "Management Commitment to Safety As Organizational Support: Relationships With Non-Safety Outcomes in Wood Manufacturing Employees", *Journal of Safety Research*, 36, 171 - 179.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 698-714.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Schein, E. H. (1990), *Career Anchors and Job/Role Planning: The Links Between Pathing and Career Development*, MIT Sloan School of Management, WP#3192-90-BPS, Boston.
- Schein, E.H. (1990b), *Career anchors: Discovering your real values*, Pfeiffer & Company, San Diego, CA.
- Steele, C. C. ve Smythe J. F. (2007), *Career Anchors - An Empirical Investigation*, Proceedings of the British Psychological Society's 2007 Occupational Psychology Conference, Bristol, England.
- Toh, S. M. ve Srinivas, E. S. (2012), "Perceptions of Task Cohesiveness and Organizational Support Increase Trust and Information Sharing Between Host Country Nationals and Expatriate Coworkers in Oman", *Journal of World Business*, 47, 696-705.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA NİCEL ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİNİN İNCELENMESİ: BİR LİTERATÜR TARAMASI

Arş. Gör. Çağlar DOĞRU
Ufuk Üniversitesi
caglardogru@ufuk.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. A. Gözde GÖZÜM
Ufuk Üniversitesi
ggozum@ufuk.edu.tr

ÖZET

Örgütsel davranışta diğer bilimlerde olduğu gibi, özellikle araştırma ile yeni bilgiler elde edilerek bilime katkı sağlanmalıdır. Söz konusu bilimsel amaçla yapılan araştırma, nesnel bilgiye ulaşmayı hedeflemeli ve kişiye özgü düşünce ve tercihlerin etkisinden uzak durmalıdır. Dolayısıyla, örgütsel davranışta bilimsel araştırma, araştırmaya konu problemlere cevaplar bulabilmek için, sistemli bir şekilde veriyi toplama, inceleme, yorumlama, sonuca ulaşma ve tüm bu unsurları raporlamayı gerektirir.

Bu süreçte, örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda, gerçek yaşamda var olan olayların gözlemlenmesi, araştırma sorularının çerçevesinin belirlenmesi, hipotez geliştirilmesi, araştırma deseninin geliştirilmesi, değişkenlerin değerlerinin gözlemlenmesi, elde edilen verilerin incelenmesi, araştırma sonuçlarının elde edilmesi ve raporlanması süreçleri uygulanmalıdır. (Steers, 1981:20)

Bu çalışmada örgütsel davranış alanında araştırma uygulamalarında en fazla kullanılan yöntem olarak nicel araştırma yöntemleri ele alınmaktadır. Kavramsal olarak ele alınmak üzere, parametrik ve parametrik olmayan hipotez testleri, veri toplanması, uygun testlerin seçilmesi, korelasyon ve regresyon analizleri ile bulguların elde edilmesi ve yorumlanması incelenmektedir.

Bu çalışmada ele alınan problem örgütsel davranış alanında nicel araştırma yöntemlerinden ne ölçüde yararlandığının ortaya konmasıdır. İlgili probleme cevap olması açısından çalışmanın literatür taraması bölümünde, örgütsel davranış alanında hazırlanan bilimsel makaleleri yayınlayan bir dergi olan Journal of Organizational Behavior'da 2005-2010 yılları arasında yayınlanan makalelerin tamamı incelenmek suretiyle örgütsel davranış alanında yapılmış olan araştırmalarda hangi ölçüde nicel araştırma yöntemlerinden faydalandığı ortaya konmuştur. Elde edilen bulguya göre, Journal of Organizational Behavior'da 2005-2010 yılları arasında yayınlanan 319 makalenin 187 tanesi, yani %59 oranında nicel araştırma yöntemlerinin kullanılması yolu ile sonuçlara ulaşmıştır.

Anahtar Kelimeler: Nicel Araştırma Yöntemleri, Nicel Veri Toplama, Hipotez Testleri, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi

1.Giriş

Örgütsel davranışın temel özelliklerinden birisi, bilimsel yöntem kullanarak karşılaştığı olay ve sorunları açıklamaya çalışması ve sonuca ulaşmasıdır. Temel olarak, örgütsel davranış araştırmacıları, ele aldıkları konuların neden ve sonuçlarına ulaşmak için sistematik bir şekilde veri toplama ve bunları inceleme süreçlerini uygularlar. İşte araştırmacıların örgütsel davranış biliminin amaçlarını uygulamak için yaptıkları bu tür araştırmalar, örgütsel davranış alanında "bilimsel araştırma" olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, yapılan araştırmanın bilimsel araştırma olması için öncelikle bilim için yapılması ve belirlenen sorunlara güvenilir çözümler bulma amacı ile planlı ve

sistemli olacak şekilde, veri toplama, toplanan verileri çözümleme, yorumlama ve sonuca ulaşarak raporlanması gerekmektedir. (Gürbüz ve Astar, 2014:3)

Bilimsel araştırma yapılırken oluşturulacak olan araştırma tasarımının ve yönteminin belirlenmesi önem arz etmektedir. Araştırma tasarımı ile vurgulanmak istenen araştırma sorusunun cevabına ulaşmak ve bilgiyi elde edebilmek için uygulanan eylem planıdır. Araştırma tasarımı içinde, niceliksel ve niteliksel araştırmalar, deneysel ve yarı deneysel araştırmalar, alan araştırması, örnek olay araştırması ve eylem araştırmaları yer almaktadır. (Şahin ve Gürbüz, 2013:666-667) Bu hususta araştırmamızda örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda oluşturulan araştırma tasarımlarından olan nicel araştırma yöntemleri ele alınacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

Örgütsel davranışta sistemli olarak yürütülen araştırmalar; gerçek yaşamda olayların-olguların gözlemlenme, tümevarım yaklaşımı ile olayları-olguları açıklama, tümdengelim yaklaşımı ile yapı ilgili hipotez oluşturma, sistemli ve kontrollü gözlemler ile hipotezlerin test edilmesi gibi aşamalar bulunmaktadır. Bir başka ifade ile, sözkonusu süreçler; araştırma sorularının belirlenmesi, hipotez ya da hipotezlerin oluşturulması, araştırma tasarımının belirlenmesi, (Balcı,1992:48), araştırma evren ve örneklemine tespit edilmesi, veri toplama araçlarının belirlenmesi ve verilerin toplanması, elde edilen verilerin çözümlenmesi ve araştırma sonuçlarına ulaşılması (Gürbüz ve Şahin, 2014:47) gibi adımları takip ederek araştırma tamamlanmış olur.

Örgütsel davranışta nicel araştırmayı incelerken konunun temelini oluşturması bakımından çeşitli kavramların tanımlanması ve açıklanması gerekmektedir. Bunlar arasında önemli yer teşkil eden unsurlar içinde araştırma sorunsalı, kuram, model, hipotez, değişken, , araştırma evreni, örneklem araştırma tasarımı gibi kavramlar yer almaktadır.

Araştırma sorusu, üzerinde araştırma yapılacak konu için belirli bir çözümleme ifadesidir. Öyle ki; araştırma sorusu, değişkenler arası ilişkinin varlığını test eden soru cümlesi olarak tanımlanabilir. İyi bir araştırmanın temeli iyi bir araştırma sorusudur çünkü araştırma sorusu araştırmanın tasarımı, ölçümü ve verilerin çözümlenmesi ile ilişkilidir. (Vogt,2007:6) (Blackburn,1987:127)

Kuramlar olayların nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışmakta olup, her kuram belirli bir alana özgü olan genel açıklamaları içermektedir. Kuramlar, deney ve gözlemle doğrulanmış, elde edilen verilerinden yola çıkarak mevcut deneyden daha geniş bir alanı kapsayacak biçimde genellenmiş ve belli bir dönemde bilim çevresinde kabul görmüş genel açıklamalar olarak tanımlanabilir. (Şahin ve Gürbüz, 2013:657) İyi bir kuramda, iç tutarlılık, dış tutarlılık, bilimsel basitlik, genellenebilirlik ve doğrulanabilirlik gibi özellikler bulunmalıdır. (Balcı,1992:49)

Örgütsel davranışta model, doğrudan gözlemlenemeyen olay ve olguların anlaşılması için sıklıkla kullanılan analitik çerçeveler olarak karşımıza çıkmaktadır. Sözkonusu modeller, kuramlardan türetilmek suretiyle oluşturulmaktadır. (Şahin ve Gürbüz, 2013:657)

Hipotez, iki veya daha fazla değişken arasında bulunan ilişkinin geçici ve deneme amaçlı olarak yapılan açıklamasıdır. (Robbins ve Judge : çev.Erdem, 2013: 630) Değişkenler araştırmada farklı değerler alabilen unsurlardır. Değişkenleri çeşitli özelliklerine göre sınıflandırmak mümkündür. Buna göre, nedensellik açısından değişkenler bağımsız (düzenleyici, aracı, kontrol,uyarlanmış,seçilmiş) ve bağımlı olarak, aldıkları değer açısından sürekli ya da süreksiz olarak, özellikleri açısından nicel ve nitel olarak, gözlemlenebilmelerine göre, gözlemlenir ve örtük değişken olarak ayrılmaktadırlar. (Gürbüz ve Şahin, 2014:73-76) (Durmuş vd.,2013:4)

Araştırma evreni, araştırma bulgularının genellendiği N sembolü ile gösterilen ve araştırma yapılacak olan küçük grubun içinden seçilmesine olanak veren büyük grup iken; örneklem, belirli bir evrendeki üyeler arasından planlı ve sistematik olarak seçilen küçük gruptur.

Araştırma deseni, araştırmanın sorularına cevap bulmayı veya araştırmanın hipotezlerini test etmeyi ve varyansın kontrolünü güvence altına alan araştırma planıdır. (Balci,1992:49) Araştırma tasarımları, amaçları bakımından keşfedici araştırma, tanımlayıcı araştırma ve açıklayıcı araştırma olarak, kullanılan yöntem bakımından nicel araştırma ve nitel araştırma olarak, süreleri açısından kesitsel araştırma ve boylamsal araştırma, analiz düzeyi açısından mikro ve makro düzeyde araştırmalar olarak sınıflandırılabilir. (Gürbüz ve Şahin, 2014:97-111)

Sayısal veriler kullanarak, kesin ve genellenebilir sonuçlara ulaşmayı hedefleyen araştırmalar nicel araştırmalardır. Bu tür araştırmalarda, gözlem ve ölçümlerin tekrarlanabilir ve nesnellik önem kazanır. Nicel araştırmalarda sayısal veriler elde edilerek, istatistiksel ve matematiksel yöntemler kullanmak suretiyle, çözümleme gerçekleşir ve kesin kabul edildiği neticelere ulaşma sözkonusudur. Bununla birlikte, bu tür araştırmalarda, geniş örneklemlerden yapılandırılmış veri toplama araçları kullanılmaktadır. Diğer bir araştırma türü olan nitel araştırmada ise, araştırmacı, neden, nasıl, kim türünden sorulara cevap bulabilmek için, olay, olgu ve insan davranışlarının ardında bulunan temelleri irdeler. Bu tür araştırmalarda, sonuçtan ziyade süreçle iştigal edilir. Nitel araştırmalarda önde gelen veri toplama teknikleri arasında, gözlem, mülakat, doküman ve anketler gelmektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2014:99) (Aziz, 2008:73)

Tablo 1: Örgütsel Davranışta Nicel Araştırmaların Özellikleri

Amaç	Kesinlik, Genellenebilirlik, Hipotez Testi
Yapı	Süreçler Önceden Tanımlı
Örneklem Büyüklüğü	Geniş
Veri Niteliği	Sayılar
Veri Toplama Tekniği	Çeşitli ve Yapılandırılmış
Veri Toplama Araçları	Kapalı Uçlu Anketler ve Ölçekler
Araştırma Desenleri	Deney, Yarı Deneyssel Araştırmalar, Saha Araştırmaları, İlişkisel Araştırma, Meta Analizi
Güvenilirlik	Çok Önemli

Kaynak: Babbie,2011:68,Neuman,2010:21, Gürbüz ve Şahin, 2014:99'dan uyarlanmıştır.

Tablo 1'de gösterildiği üzere, genel olarak nicel araştırmaların özellikleri incelendiğinde; bu tür araştırmalarda kesinlik ve genellenebilirlik arandığı gibi, sayısal veriler önem kazanmaktadır.

Nicel araştırma özelliklerini takiben uygulamada örgütsel davranış alanında yapılan nicel araştırmalarda hangi tür araştırma desenlerinin kullanıldığına değinmekte yarar bulunmaktadır. Bunların arasında gruplararası mukayeselerin yapılmasına olanak sağlayan deneysel araştırmalar bulunmaktadır. Örgütsel davranış alanında deney araştırmalarındaki temel fikir, iki farklı grubun değerlendirmeye alınmasıdır. Bu gruplardan birisi deney grubu iken diğeri ise kontrol grubudur. (Punch, 2005:68) Araştırmacıların deneylerini yaptıkları ortama göre laboratuvar deneyi ve alan deneyi olarak ikiye ayrılmaktadır. Gerçek deneysel araştırmalarda, araştırmacı laboratuvar ortamında oluşturduğu deney ve kontrol grubundaki etkileri, deney grubunda kontrollü

olarak gerçekleştirilen herhangi bir değişimin belirli bir değişime yol açıp açmadığını kontrol grubuyla karşılaştırmak suretiyle test etme şansına sahiptir. Alan deneyinde ise, deneklerin içinde bulundukları gerçek ortamları değiştirilmeden deneysel araştırmaları sahada yapılmaktadır. Örgütsel davranışta insan ve sosyal olgular ile ilgili deneylerin laboratuvar ortamı yerine alanda yapılması, deneklerin davranışlarının gözlemlendiğinde gerçek ortamda sergiledikleri davranışları gizlemelerinden dolayı daha uygundur. (Gürbüz ve Şahin, 2014:338)

Bir diğer nicel araştırma deseni ise, tarama araştırmalarıdır. Bu araştırmaların önemi sosyal bilimlerde ve özellikle örgütsel davranışta da en fazla kullanılan araştırma türü olmasıdır. Kişilerin belirli konulardaki tutum, inanç, davranış, beklenti ve özelliklerini anketler kullanarak belirlemeyi amaçlayan araştırmalar tarama araştırmalarıdır.

Yine örgütsel davranış alanında sıklıkla kullanılan bir diğer araştırma deseni ise, toplu nicel değerlendirme olarak da bilinen meta analizi yöntemidir. "Analizlerin analizi" olarak da ifade edilen bu yöntem belli bir konuda bağımsız yapılan araştırmalardan elde edilen bulguları çeşitli istatistiki yöntemlerle birleştirmek suretiyle daha genellenebilir ve güvenilir sonuçlara ulaşmayı hedefler. Meta analizi son zamanlarda yapılan araştırmalar arasında giderek önem kazanmakta ve bu yöntemle yapılan çalışmalarda oldukça önemli sayılarda artışlar gözlemlenmektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2014:101-106) (Schwab,1999:124-138) Öyle ki, sagepub elektronik veri tabanında yapılan aramada karşımıza "meta-analysis" başlığını taşıyan 2.406 sonuç çıkmakta iken, emeraldinsight elektronik veri tabanında 8.777 sonuç çıkmış ve jstor elektronik veri tabanında 6.580 adet çalışma yer almıştır. Türkiye'de ise, Yök internet veritabanında meta analiz başlığını taşıyan 57 adet doktora ve yüksek lisans tez çalışmasına rastlanmıştır.

3.Örgütsel Davranışta Nicel Araştırmalarda Veri Toplama

Önceden hazırlanmış veri toplama aracına bağlı olarak nicel yorum ve çıkarımlar yapılan bir araştırma türü olan nicel araştırmada araştırmaya konu teşkil eden değişkenlerle ilgili özellikler evreni temsil edebilecek olan örneklemden sayısal zemine uygun olan veri toplama araçları ile elde edilir. Bu tür araştırmalarda genellikle anketler, ölçekler ve testler ile veriler toplanmaktadır. Örgütsel davranışta ölçek; mevcut durumun tespitine, gerekli özellikleri saptamaya, bilgilendirmeye ve sınıflandırma yapmaya yönelik kullanılan veri toplama araçlarıdır. Bununla birlikte bir diğer nicel veri toplama aracı olarak karşımıza çıkan testler kişilerin sahip oldukları özelliklerini, diğer kişiler arasındaki farkları ya da aynı kişinin farklı zaman, yer, durumdaki farklı sonuçlarını ölçmeye yarar. (Gürbüz ve Şahin, 2014:171-175) (Robbins ve Judge : çev.Erdem, 2013: 631-633) Bununla birlikte testler bilimsel araştırmalardaki belirlenen hipotezleri test ederler. (Cronbach,1970:48)

Örgütsel davranış alanında yapılan nicel araştırmalarda en fazla kullanılan veri toplama aracı anketlerdir. Daha geniş bir kitleye uygulanması ve elde edilen verilerin istatistiki anlamda çözümlenmesinin görece kolaylığı bunda en büyük etken olmuştur.

4.Örgütsel Davranışta Nicel Araştırmalarda Verilerin Çözümlemesi

Örgütsel davranış alanında yapılan nicel araştırmalarda, verilerin çözümlemesi aşamasında, ifade edilen hipotezlerin anlamlılık düzeyleri seçilmekte, verilerin toplanmasını takiben, uygun testin seçimi ve uygulanması ve sonuca varılması mümkündür. Bunları yaparken öncelikle parametrik ve parametrik olmayan hipotez testlerine değinmekte fayda bulunmaktadır.

Parametrik testler, ilgili parametreye, belirli bir dağılıma ve varyans kavramını temel alarak işlemler yapan esnek olmayan istatistiksel yöntemlerdir. Parametrik testlerdeki

kıyasla hipotezlerin daha az ve zayıf olduğu ve evrenin dağılımının yapısı hakkında herhangi bir varsayıma sahip olmayan testler de parametrik olmayan testler (nonparametrik) olarak adlandırılmaktadır. (Baştürk,2011:3-4) Parametrik testler genellikle "t" ve "F" testleri için verilen varsayımlara dayalı iken, parametrik olmayan testler arasında, Ki-kare testi, Kolmogorov-Smirnov testi, Kruskal-Wallis testi, Mann-Whitney testi ve Wilcoxon testi yer almaktadır.

Verilerin çözümlenmesinde araştırmadaki iki ya da daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığının ve varsa şiddetinin belirlenmesine yönelik korelasyon analizi yapılmaktadır. Ayrıca, bağımlı değişken ile bu bağımlı değişken ile ilişkisi olduğu tahmin edilen bağımsız değişken ya da değişkenlerin içinde bulunduğu ilişkinin bir model ile açıklanması da regresyon analizidir.

5.Örgütsel Davranışta Nicel Araştırmalarda Bulguların Raporlanması

Araştırmada elde edilen bulguların anlaşılabilmesi ve duyurulabilmesi için bir rapor halinde sunulması gerekmektedir. Bu araştırma raporunu hazırlarken, öncelikle bilimsel yazım kurallarından örneğin, APA (American Psychological Association), MLA (Modern Language Association) ya da Chicago/Turabian Stili kullanılabilir. Bununla beraber biçimsel olarak, araştırma raporunda içinde konunun amacı ve öneminin, varsayım, sınırlılık ve yöntemin bulunduğu giriş bölümü, bulguların ortaya konduğu gelişme bölümü ile araştırmanın sonucunu ve genel bir değerlendirmesinin yapıldığı sonuç bölümü yer almalıdır. Bilimsel araştırma raporunda bilimsel etik ilkelerine uyulmalıdır. (Aziz, 2008:160-162)

6. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda nicel araştırma yöntemlerinin ne ölçüde kullanıldığını ortaya koymaktır. Son yıllarda örgütsel davranışta araştırmalarda kullanılan nicel araştırma yöntemlerinin incelenerek literatüre katkıda bulunulması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, araştırma örgütsel davranış alanında hazırlanan bilimsel makaleleri yayınlayan bir dergi olan Journal of Organizational Behavior'da 2005-2010 yılları arasında yayınlanan makalelerin tamamı incelenmek suretiyle örgütsel davranış alanında yapılmış olan araştırmalarda hangi ölçüde nicel araştırma yöntemlerinden faydalandığı ortaya koymaktadır.

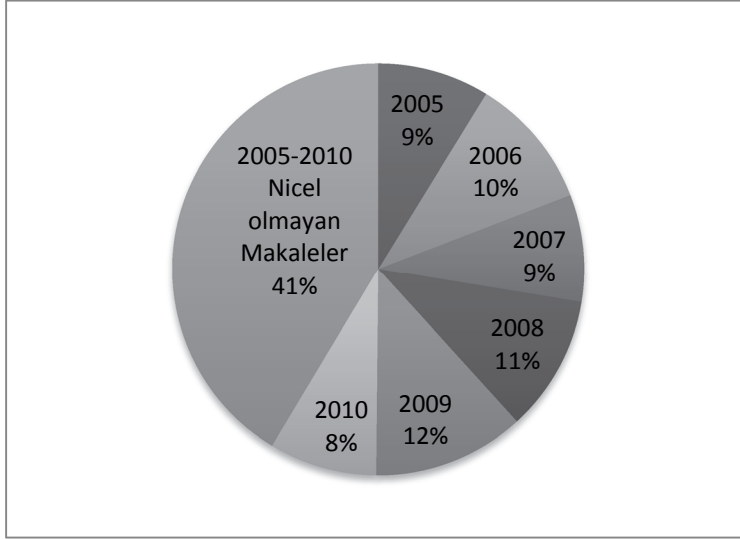
7.Araştırma Bulguları

Araştırmada 2005-2010 yılları arasında Journal of Organizational Behavior dergisinde yayınlanmış olan araştırma makalelerinin tamamı, derginin onlinelibrary.wiley.com adresli internet sayfasında yer alan veri tabanından elde edilerek baştan sona okunmuş ve ancak öyle değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 2: JOB Dergisinde Yayınlanan Makaleler (2005-2010)

Yıl	Makale Sayısı	Nicel Araştırma Kullanan Makale Sayısı
2005	50	28
2006	56	33
2007	55	27
2008	60	34
2009	55	38
2010	43	27
Toplam	319	187

Örgütsel davranış alanından bilimsel makalelerin yayınlandığı akademik bir dergi olan Journal of Organizational Behavior’da 2005 ile 2010 yılları arasında yayınlanmış olan araştırma makaleleri incelendiğinde, Tablo 2’de görüldüğü üzere, toplam 319 makale içinde 187 adet makalenin nicel araştırma yöntemlerini kullanarak sonuca ulaştığı görülmektedir. Yıllar itibari ile ele alındığında ise, 2005 yılında toplam 50 makaleden 28’i, 2006 yılında toplam 56 makaleden 33’ü, 2007 yılında toplam 55 makaleden 27’si, 2008 yılında toplam 60 makaleden 34’ü, 2009 yılında toplam 55 makaleden 38’i ve 2010 yılında toplam 43 makaleden 27’si çalışmalarında nicel araştırma kullanmıştır.



Grafik 1: Nicel Araştırmaların Kullanıldığı Makalelerin Dağılımı (JOB 2005-2010 % Toplam Makale Sayısı)

Journal of Organizational Behavior adlı dergide 2005 ile 2010 yılları arasında yayınlanan araştırma makalelerinin yüzdesel olarak incelemesinde ise, bu zaman aralığında; nicel araştırma ile sonuca ulaşan makaleler toplam yayınlanan makalelerin %59’una tekabül etmektedir. Yine aynı dönemde nicel olmayan araştırmalar ile sonuca ulaşan makaleler ise toplam yayınlanan makalelerin %41’ini oluşturmaktadır. Bu %41 oranındaki dilimin büyük çoğunluğu ise, niteliksel ve karma araştırma yöntemlerinin kullanıldığı makalelerdir.

8.Sonuç

Bu çalışmada çözümü bulunması beklenen problem olarak karşımıza çıkan örgütsel davranış alanında nicel araştırma yöntemlerinden ne ölçüde yararlandığı literatür taraması şeklinde örgütsel davranış alanında hazırlanan bilimsel makaleleri yayınlayan bir dergi olan Journal of Organizational Behavior’da 2005-2010 yılları arasında yayınlanan makalelerin tamamı incelenmek suretiyle ortaya konmuştur. Elde edilen bulguya göre, Journal of Organizational Behavior’da 2005-2010 yılları arasında yayınlanan 319 araştırma makalesinin 187’si yani %59 oranında çoğunluk olacak şekilde nicel araştırma yöntemlerinin kullanılması yolu ile sonuçlara ulaşmıştır. Ele alınan yıllar itibari ile yüzdelere incelendiğinde ise, nicel araştırma kullanan makalelerin oranlarında önemli bir değişme olmadığı ortaya çıkmıştır.

Ancak gelecekte yapılacak çalışmalarda, ilgili literatür taramasında örgütsel davranış alanında nicel araştırma gibi, nitel araştırma ve karma yöntemlerin kullanıldığı araştırmaların da incelenmesi alanyazına olumlu etkilerde bulunması açısından öneme sahiptir.

KAYNAKÇA

- Aziz A. (2008), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri, Nobel Yayıncılık, Ankara
- Balcı, A. (1992), “Örgütsel Davranışta Araştırma”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 25 (1-2), s.47- 68.
- Baştürk R. (2011), Bütün Yönleriyle SPSS Örnekli NonParametrik İstatistiksel Yöntemler, Anı Yayıncılık, Ankara
- Blackburn R.S. (1987) Experimental Design in Organizational Settings, Lorsch J.W. (der.) Handbook of Organizational Behavior, Prentice Hall, NewJersey
- Cronbach L.J. (1970), Essentials of Psychological Testing, Harper Row, New York
- Durmuş B.,Yurtkoru S., Çinko M. (2013), Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, Beta Basım, İstanbul
- Gürbüz S., Şahin F. (2014), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Güriş S., Astar M. (2014), Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik, DER Kitabevi, İstanbul
- Neuman, W.L. (1991), Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, Allon and Bacon, Boston
- Punch, K. (2005), Introduction to Social Research Quantitative and Qualitative Approaches, SAGE Publications, London
- Robbins S., Jugde T. (2013) Örgütsel Davranış, çev. Erdem İ., Nobel Yayıncılık, Ankara
- Rubin A.,Babbie E. (2011), Research Methods for Social Work, Cengage Learning, USA
- Schwab D.P. (1999), Research Methods for Organizational Behavior, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey
- Steers,R. (1981), Introduction to Organizational Behavior, Scott and Foresman Co., Illinois
- Şahin F.,Gürbüz S. (2013), Örgütsel Davranışta Araştırma Yöntemleri, Sıgı Ü.,Gürbüz S.(der.) Örgütsel Davranış,Beta Basım, İstanbul, s.656-686
- Vogt, Paul W. (2007), Quantitative Research Methods, Pearson Education Inc.,Boston

TOPLUMSAL CİNSİYET ROLLERİ İLE BU ROLLERİN İŞ VE ÖZEL YAŞAM DENGESİNE OLAN ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖRDE BİR ARAŞTIRMA

Burcu Batga
Banka
burcubatga_@hotmail.com

Doç. Dr. Güler Tozkoparan
DEÜ, İİBF, İşletme Bölümü
g.tozkoparan@deu.edu.tr

ÖZET

Toplumsal cinsiyet rolleri, kadın ve erkeklere iş ve özel yaşam alanlarında farklı roller yüklemektedir. Hızla değişen günümüz toplumunda, kadınların çalışma hayatına girmesi, kariyer mesleklerinde sayılarının artması, yoğun çalışma saatleri ve bunlara bağlı olarak aile yapılarında meydana gelen değişiklikler, kadın ve erkeğin rollerinde bazı değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Yaşanan değişiklikler hem kadın hem de erkek için iş ve özel yaşam dengesini kurabilme sorununu doğurmakta, tüm bu gelişmeler ise cinsiyet rolleri ve iş ve özel yaşam dengesi üzerine söylemleri de beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada, cinsiyet rollerinin iş ve özel yaşam dengesi üzerindeki etkisi incelenmiş, bu kapsamda bir özel sektör işletmesinde çalışan bireylerin cinsiyet rollerinin iş ve özel yaşam dengesi üzerindeki etkisini ele alan bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma sonuçları kadına atfedilen anlayışlı, duygusal, hassas ve erkeğe atfedilen idealist rollerini benimseyen çalışanların, iş ve özel yaşam dengesini kurmalarında farklılık yaşadıklarını göstermektedir. Kadınsılık özelliklerinden olan duygusal ve hassas rollerine sahip olan çalışanların genel olarak özel yaşamlarından gelen talepler iş yaşamlarını etkilemektedir. Erkeksilik özelliklerinden olan idealist rolüne sahip olan çalışanlarda ise iş alanından gelen talepler özel yaşamlarını etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Cinsiyet, Toplumsal Cinsiyet, İş ve Özel Yaşam Dengesi

1.Giriş

Biyolojik yapıları farklı olan kadın ve erkek toplumun temel yapısını oluşturmaktadır. Cinsiyet kavramı kadın ve erkeği biyolojik açıdan ele almaktadır. Ancak kadın ve erkek olmanın biyolojik yönü dışında toplumsal yönü de vardır. Son zamanlarda cinsiyet ve toplumsal cinsiyet konularıyla ilgili araştırmaların artması cinsiyet ve toplumsal cinsiyet arasındaki ayrımın önemini gündeme getirmiştir. Biyolojik açıdan kadın ve erkek olarak dünyaya gelen bireyler zamanla içine doğdukları aile, kültür ve toplum tarafından cinsiyetiyle paralel olarak şekillenmeye başlarlar. İnsanların çoğu faaliyetleri çeşitli sosyal roller tarafından belirlendiğinden, insan grupları ile ilgili kalıpyargılar, bu grupların toplumdaki sosyal rollere uymasını sağlar (Eagly ve Steffen, 1984: 735). Toplumda cinsiyete yönelik var olan kalıpyargılarla, kadınlar kadınsı rolleri erkekler ise erkeksi rolleri benimseyerek toplumsal cinsiyet ve rollerini oluştururlar. Örneğin; toplum içinde erkeklerin daha güçlü ve idealist olmaları, ailelerini geçindirmek için kamusal alanda çalışması beklentisi varken, kadınların daha duygusal, nazik ve merhametli olmaları, ev ve çocuk bakımını üstlenmesi beklentisi vardır.

Toplumsal cinsiyet, etkilerinin sosyal hayatın her kademesinde görülebildiği çok düzeyli bir sistemdir (Wharton, 2005: 81). Dolayısı ile, toplumun beklentisi doğrultusunda

bireyler tarafından içselleştirilen cinsiyet rolleri hayatın her alanında etkisini göstermektedir. Geçmişte erkeğe iş alanındaki ve ev dışındaki roller uygun görülürken kadına da ev alanındaki roller uygun görülmüştür. Ancak günümüzde toplumsal hayatın değişmeye başlamasıyla aile ve iş yapılarında meydana gelen değişiklikler, çift kariyerli ailelerin sayısındaki artış, çocuklu çalışan annelerin (kadınların) sayısındaki artış hem kadın hem de erkek çalışanların ev alanındaki zorunluluklarını ve iş alanındaki sorumluluklarını değiştirmiş ve artırmıştır. Özellikle kadınların çalışma yaşamına girmeye başlaması aile yapılarında köklü değişimleri beraberinde getirmekle birlikte kadın ve erkek için iş ve özel yaşam alanından gelen talepleri artırmaktadır. Bu durum farklı cinsiyet rollerini benimseyen kadın ve erkek için iş ve özel yaşam dengesini kurmanın önemini de beraberinde getirmiştir.

2. Cinsiyet, Toplumsal Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Roller

Cinsiyet terimi, kadın ya da erkek olmanın biyolojik yönünü ifade etmektedir (Deaux, 1985: 51; West ve Zimmerman, 1987: 127). Toplumsal cinsiyet terimi ise kadın ya da erkek olmaya toplumun ve kültürün yüklediği anlamları ve beklentileri ifade eder. Kültürel bir yapıyı karşılar ve genellikle bireyin biyolojik yapısıyla ilişkili bulunan psikolojik özelliklerini de içerir (Dökmen, 2010: 20). Her kültürün erkek ve kadınları değerlendirme yöntemleri farklıdır, dolayısıyla bireylere farklı roller ve nitelikler yüklenir. Kadınlara ve erkeklere, dünyaya geldikleri andan itibaren sosyal ve kültürel algı ve davranışların yüklenmesi, toplumsal cinsiyetin öğretilmesi ve benimsetilmesi söz konusudur (Bhasin, 2003: 1-2). Dolayısı ile cinsiyet biyolojik bir terim iken, toplumsal cinsiyet ise psikolojik ve kültürel bir terimdir.

Toplumsal cinsiyet rolleri; toplumun belirli cinsiyetteki üyelerine uygun olduğunu düşündüğü davranış ve sorumlulukların toplamını ifade eder (Eagly'den aktaran Durkin, 1995: 162). Kadına ve erkeğe karşı oluşturulan olumlu veya olumsuz kalıpyargılar ve tutumlar her iki cinsiyetin ne gibi konularla ilgileneceklerini, politikaya ilgilerini, çalışma yaşantılarını, performanslarını, eğitimlerini, sosyal ilişkilerini, karşı cinsle tutumlarını ve karşı cinsle yakın ilişkilerini (romantik ve evlilik) etkilemektedir (Sakallı, 2003: 3). Toplumsal cinsiyet rolleri hem kadınlar hem de erkekler açısından kalıplaştırılmıştır. Buna göre; toplum tarafından erkeklerin güçlü olmaları, ailelerini geçindirmeleri, çevrelerinde belirli bir kontrol sağlamaları, kadınların ise sabırlı ve anlayışlı olmaları, evi çekip çevirmeleri, insan ilişkilerini düzenlemeleri beklenmektedir. Geleneksel aile yapısında kadın erkek rolleri beklentilere göre kalıplaşmış, ekonomik gücü temsil ettiği için erkeğe aktif, kadına ise erkeğe bağımlı ve pasif roller yüklenmiştir (İmamoğlu, 1991: 832). Bu roller çocukluk sürecinde öğrenilmeye başlar ve yetişkinlik dönemi boyunca da pekiştirilir. Böylece erkekler iş alanındaki rollerin, kadınlar da aile alanındaki rollerin kendileri için daha önemli olduğunu öğrenirler. Öğrenme süreciyle zaman ve enerjilerinin çoğunu hangi alana dağıtacakları konusunda bir fikir edinirler (Powell ve Greenhaus, 2010: 1012).

Kadın ve erkeğin cinsiyet rolleri zamanla değişme göstermektedir. Günümüzde toplumlar, kadınların üretme işini, aileye ve milli gelire ekonomik katkılarını tanıma ve takdir etme eğilimi yönünde değişmektedir. Değişen toplumlarda ev içinde etkin olan kadınlar aynı zamanda iş gücünün önemli bir parçası olarak da kabul edilirler (Attanapola, 2004: 2302-2303). Modern dünya ile birlikte kadınlar iş hayatında aktif bir şekilde rol almaya başlamışlardır. Kadınlar bir yandan geleneksel aile rollerini sürdürürken, bir yandan da yoğun iş hayatının getirdiği rolleri devam ettirirler. Erkekler ise geleneksel dışı dönük rollerini sürdürürken yoğun çalışma koşullarından etkilenir hale

gelmişlerdir. Bu durum hem kadın hem de erkek için iş yaşam dengesini kurmayı gündeme getirmiştir.

3. İş ve Özel Yaşam Dengesi

Denge olarak Türkçe'ye çevrilen homeostaz terimi ilk olarak Fransız bilimci Claude Bernard tarafından kullanılmıştır. Bilinen anlamda ise denge terimi Amerikalı fizyolog Walter Cannon tarafından üretilmiş ve kullanılmıştır (Aycan, Eskin ve Yavuz, 2007: 22). İş yaşam dengesi kavramı ilk kez 1986 yılında kullanılmasına karşın, iş yaşam dengesini içeren programlar 1930'lara kadar dayanmaktadır. II. Dünya Savaşı'ndan önce W.K. Kellogg Şirketi ilk kez üç adet sekiz saatlik vardiya sistemi yerine dört adet altı saatlik vardiya sistemi geliştirmişlerdir. Bu yeni durum çalışanların moralini ve etkinliğini artırmıştır (Lockwood, 2003: 2).

İş ve özel yaşam talepleri arasındaki çatışma, insanların her zaman bakmaya yükümlü oldukları çocukları ve ebeveynleri olduğu için hep var olmuştur. Ancak, iş gücü içinde kadın sayısının artması çok sayıda anneyi çalışma hayatına soktuğu için iş ve özel yaşam dengesini kurma konusu, dikkatle ilgilenilecek bir alan haline gelmiştir (Friedman, Christensen ve Degroot, 2001: 12). Bu çağda karşılaşılan yeni sorunlar, artan rekabet, yaşanan zamanın değişmesi özellikle de iş saatlerindeki değişiklikler, örgütlerde, aile yapısında ve iş gücü piyasasında meydana gelen değişiklikler, iş ve özel yaşam dengesinin önemini günümüz dünyası açısından daha fazla artırmaktadır (Fleetwood, 2007: 387). Literatürde iş ve özel yaşam dengesi ile ilgili çeşitli tanımlar mevcuttur. Clark'a göre iş ve özel yaşam dengesi, bireyin en az düzeyde rol çatışmasıyla evde ve işte tatmin noktasına ulaşması ve yeterince fonksiyonlaşmasıdır (Clark, 2000: 751). Başka bir tanıma göre, çalışan bireyin aile ve iş sorumluluklarının uyumudur (Kapız, 2002: 140). İş ve özel yaşam dengesi en yalın haliyle, hem evdeki hem de işteki sorumluluklara yeterli zaman ayırmaktır (Guest, 2002: 263).

İş ve özel yaşam dengesi, yaşa ve cinsiyete bakılmaksızın bireylerin iş ve ev sorumluluklarını başarılı bir şekilde birleştirme yeteneğini ifade eder (Wheatley, 2012:815). İş ve özel yaşam dengesi kavramı, bireyin iş ve yaşam rolleriyle eşit düzeyde meşgul olmasını ve rollerinden eşit olarak tatmin olmasını kapsar. Bu tanıma göre, iş-özel yaşam dengesini üç bileşen oluşturur (Greenhaus, Collins, Shaw, 2003: 513);

Zaman dengesi; iş-özel yaşam rollerine eşit miktarda zaman ayırmaktır.

Bağlılık dengesi; iş-özel yaşam rollerine eşit düzeyde psikolojik bağlılık duymaktır.

Tatmin olma dengesi; iş-özel yaşam alanındaki rollerden eşit düzeyde tatmin olmaktır.

İş ve özel yaşam dengesi, bireylerin iş talepleri ve yaşamın geri kalanı arasında tatmin edici bir dengeye duydukları büyüyen ihtiyacın farkındalığına işaret eder. Giderek artan bir şekilde işverenlerden, kendi çalışanlarının iş ve özel yaşam alanları arasında daha iyi bir dengeye ulaşmalarına ve bu dengeyi korumalarına olanak sağlamaya ilişkin işe yönelik faydaları göz önünde bulundurmaları istenmektedir. Dolayısıyla, iş ve özel yaşam dengesi üzerindeki önem, yalnızca çalışanların endişesi olmaktan ziyade işveren ve işçi arasındaki ortak bir sorumluluğa doğru kaymaktadır (Glynn ve diğerleri, 2002: 9).

İş-özel yaşam dengesinin kurulmasında, cinsiyet önemli bir belirleyici olarak görülmektedir. Literatürde, iş-özel yaşam dengesi ile cinsiyet ilişkisi sıklıkla ele alınmıştır. Yapılan araştırmaların çoğunda, kadınların iş-özel yaşam dengesini kuramadıkları ve bunun sonucunda erkeklere oranla daha fazla çatışma yaşadıkları belirlenmiştir (Duxbury ve Higgins, 1991, Cinamon ve Rich, 2002). Duxbury ve Higgins (1991)'in, iş-aile çatışması ile cinsiyet farklılıkları arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırma sonuçları, aileden ve işten gelen beklentilerden dolayı kadınların daha fazla iş-aile çatışması yaşadıklarını göstermektedir. Özellikle aile alanından gelen talepler, kadınların yaşadığı iş-aile

çatışmasının önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir. Bu durum, aile alanındaki sorumlulukların hala bir kadın cinsiyet rolü olarak görüldüğü görüşünü desteklemektedir. Kadınların iş gücü piyasasına tam zamanlı katılımları artarak devam etmesine rağmen, toplumun kadınlardan ve erkeklerden bekledikleri roller hala farklılık göstermeye devam etmektedir (Winslow, 2005: 730).

4. Araştırma

4.1. Araştırmanın Amacı

Toplum tarafından bireylere yüklenen roller birçok alanda etkisini göstermektedir. Özellikle günümüzün yoğun iş ortamında, çalışanlar iş ve özel yaşamları arasındaki dengeyi kurmaya çalışırken toplumsal cinsiyet rollerinden etkilenirler. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, bireylere toplum tarafından yüklenen rollerin, çalışanların iş ve özel yaşam dengelerini kurmalarında etkili olup olmadığını incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, toplumsal cinsiyet rollerinin çalışanların iş ve özel yaşam dengelerini kurmalarını etkilediği varsayımından hareketle, aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Demografik değişkenlerle iş ve özel yaşam dengesi ve demografik değişkenlerle toplumsal cinsiyet rolleri arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığı da test edilmiştir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Tekniği

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada benzer denekler örnekleme (survey) yöntemi ile yazılı soru sorma tekniği olan anket tekniği kullanılmış olup, elde edilen veriler SPSS 15.0 programına yüklenerek gerekli analizlere tabi tutulmuştur.

Toplumsal cinsiyet rollerini ölçmek için Bem Cinsiyet Rolü Envanterinin uzun formu kullanılmıştır. Bem Cinsiyet Rolü Envanteri (BCRE), cinsiyeti ayırtma temelinde seçilmiş 20 tane kişilik özelliğini barındıran hem erkeksilik ölçeğini hem de kadınsılık ölçeğini içerir (Bem, 1975: 635). BCRE orijinal olarak, 20 kadınsılık, 20 erkeksilik ve 20 sosyal beğenirlik maddelerinden oluşmaktadır ve bu maddeler karışık sırada tek bir ölçek halinde uygulanmaktadır (Dökmen, 1999: 30). Toplum tarafından kadınlara uygun olduğu düşünülen 20 özellik K'yı, erkeklere uygun olduğu düşünülen 20 özellik E'yi oluşturur. Ne kadınlara ne de erkeklere uygun olduğu düşünülen yarısı olumlu yarısı olumsuz 20 özellik de Sosyal Beğenirlik Ölçeği'ni oluşturur. Asıl değerlendirmeler K ve E ölçeklerine göre yapılır. Sosyal Beğenirlik Ölçek Maddeleri nötr bir bağlam oluşturmak için ölçeğe dahil edilmiştir (Dökmen, 2010: 73). Araştırmada kullanılan İş ve Özel Yaşam Dengesi ölçeğinde yer alan ifadeler (1-13), Deniz Küçükusta'nın 2007'de hazırlamış olduğu "Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi" adlı doktora tezinden alınmıştır.

İş ve özel yaşam dengesi ölçeğinin orijinali, Fisher-McAuley ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Ölçüm aracının esası 19 sorudan oluşmaktadır ve iş ve özel yaşam dengesini üç boyutta incelemektedir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir (Fisher-McAuley ve diğerlerinden aktaran Küçükusta, 2007: 139):

- İşin Özel Yaşam Üzerindeki Etkisi (İKY)
- Özel Yaşamın İş Üzerindeki Etkisi (KYİ)
- İş-Özel Yaşam Gelişimi (İYG)

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın amacı doğrultusunda üç temel hipotez belirlenmiştir. Hipotezler, aşağıda belirtildiği gibidir:

Hipotez 1: Toplumsal cinsiyet rolleri ile çalışanların iş ve özel yaşam dengesi boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışanların toplumsal cinsiyet rolleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Çalışanların iş ve özel yaşam dengesi boyutları ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. 4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İzmir ilinde faaliyet gösteren Turkcell Global Bilgi Şirketi Pazarlama ve Çağrı Hizmetleri A.Ş.' de çalışanlar oluşturmaktadır. Turkcell Global Bilgi Şirketi 850 çalışandan oluşmaktadır. Bu çalışanların 700'ü kadın, 150'si erkektir. Araştırmaya katılmayı kabul eden 200 kişiye soru formu dağıtılmış, değerlendirme için uygun bulunan 150 adet soru formu veri analizine tabi tutulmuştur.

4. 5. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi bulgularına göre iş ve özel yaşam dengesi ölçeğinin iç tutarlılığı $\alpha=.78$, Bem cinsiyet rolü envanterinin iç tutarlılığı $\alpha=.74$ 'tür.

İş ve özel yaşam dengesi ölçeğine dair yapılan Kaiser-Meyer Olkin ve Barlett test sonuçlarına göre KMO yeterlilik katsayısı 0,77'dir. Bartlett testi sonucu ki-kare değeri 1004, anlamlılık ise 0,000 bulunmuştur. Bartlett testine göre $p=0,000$ olduğundan korelasyon matrisleri birim matris değildir ve faktör analizi bu değişkenler için uygundur.

Tablo 1: İş ve Özel Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin Dönüştürülmüş Matris ve Açıklanan Toplam Varyans

	FAKTÖRLER		
	1	2	3
Özel yaşamdaki sorunlarım işimi tamamlamamı engelliyor.	,566	,252	,114
Özel yaşamım işim için gerekli olan enerjimi tüketir.	,883	,102	,014
Özel yaşamdaki sorumluluklarımdan dolayı işime yorgun geliyorum.	,872	,129	-,072
Özel yaşamdaki sorumluluklarımdan işim etkileniyor.	,876	,150	,054
İşteyken özel yaşamımdaki işlerimden dolayı endişe duyuyorum.	,598	,464	-,031
Özel yaşamımı işim nedeniyle ihmal ederim.	,275	,784	,049
Kişisel faaliyetlerimi zaman kalmadığı için kaçıyorum.	,214	,799	-,063
Özel yaşamımı işim dolayısıyla askıya alırım.	,055	,819	-,175
İşim özel yaşamımı daha zor hale getirir.	,216	,773	-,110
Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksektir.	,002	,076	,849
İşimden dolayı özel yaşamımda moralim yüksektir.	,051	-,163	,791
İşim özel yaşamımı sürdürmem için bana fırsat verir.	,043	-,280	,795
Özel yaşamım işimi yapabilmem için enerji verir.	-,010	,037	,845
Açıklanan Toplam Varyans: %68,34	34,13	22,03	12,17

Faktör analizi sonucuna göre İş ve Özel Yaşam Dengesi Ölçeği'nde yer alan sorular üç faktör altında toplanmıştır ve bu faktörler toplam varyansın %68,34'ünü açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın % 34,13'ünü, ikinci faktör toplam varyansın % 22,03'ünü, üçüncü faktör ise toplam varyansın % 12,17'sini açıklamaktadır. Dönüştürülmüş matrise göre birinci faktörde 5, ikinci ve üçüncü faktörlerde 4 değişken bulunmaktadır. Değişkenler incelendiğinde, alt faktörler sırasıyla; özel yaşamın işe etkisi, işin özel yaşama etkisi ve iş-özel yaşam gelişimi olarak belirlenmiştir.

4.6. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Örnekleimde yer alan bireylerin demografik özellikleri Tablo 2’de sunulduğu gibidir.

Tablo 2: Bireylerin Demografik Özelliklerinin Sayı ve Yüzde Dağılımı

DEĞİŞKEN	Sayı	%(Yüzde)
Cinsiyet		
Kadın	104	69,3
Erkek	46	30,7
Yaş		
18-25	23	15,3
26-35	114	76,0
36-45	11	7,3
46-55	2	1,3
56 ve üstü	0	0
Eğitim Durumu		
İlköğretim	0	0
Lise ve Dengi	8	5,3
Ön Lisans	43	28,7
Lisans	90	60,0
Lisansüstü	9	6,0
Medeni Durum		
Evli	70	46,7
Bekâr	80	53,3
Çocuk Sayısı		
1	26	17,3
2	4	2,7
Çocuk Yok	120	80,0
İşteki Konum		
Çalışan	139	92,7
Orta Kademe Yönetici	9	6,0
Üst Kademe Yönetici	2	1,3
İşletmedeki Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	24	16,0
1-5 Yıl Arası	79	52,7
6-10 Yıl Arası	38	25,3
11-15 Yıl Arası	6	4,0
16 Yıl ve Üzeri	3	2,0
İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	3	2,0
1-5 Yıl Arası	54	36,0
6-10 Yıl Arası	60	40,0
11-15 Yıl Arası	26	17,3
16 Yıl ve Üzeri	7	4,7
Aylık Gelir		
Asgari Ücret ve Altı	0	0
773-1.250 TL	12	8,1
1.251-2.000 TL	37	25,0
2.001-2.750 TL	37	25,0
2.751 ve Üstü	62	41,9
Toplam	148*	100,0

Haftalık Çalışma Saati		
45 Saatten Az	7	4,7
45 Saat	88	58,7
45 Saatten Fazla	55	36,7
Bakıma Muhtaç Birey		
Var	8	5,3
Yok	142	94,7
Bakıma Muhtaç Birey Sayısı		
1	6	4,0
2	2	1,3
TOPLAM	150	100,0

*2 kişi aylık gelir sorusuna cevap vermemiştir.

4.7. Toplumsal Cinsiyet Roller ile İş ve Özel Yaşam Dengesi İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

H1: “Toplumsal cinsiyet rolleri ile çalışanların iş ve özel yaşam dengelerini kurmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezini test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3’te yer verildiği gibidir.

Tablo 3: İş ve Özel Yaşam Dengesi Boyutları ile Kadınsılık ve Erkeksilik Özellikleri Arasındaki İlişki

	Kadınsılık Özellikleri				Erkeksilik Özellikleri
	Anlayışlı	Duygusal	Hassas	Sıkılğan	İdealist
Özel Yaşamın İşe Etkisi		0,225**	0,265**	0,282**	
İşin Özel Yaşama Etkisi		0,250**			-0,217**
İş ve Özel Yaşam Gelişimi	0,214**				

** Korelasyon $p \leq 0,01$ düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü)

Tablo 3’te görüldüğü gibi, Bem Cinsiyet Rolü Envanterinde yer alan kadınsılık özelliklerinden olan anlayışlı özelliği ile iş ve özel yaşam gelişimi arasında pozitif yönlü ($r=0,214$, $p<0,01$) anlamlı bir ilişki vardır. Duygusal özelliği ile özel yaşamın işe etkisi ($r=0,225$, $p<0,01$) ve işin özel yaşama etkisi ($r=0,250$, $p<0,01$) arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Hassas ($r=0,265$, $p<0,01$) ve sıkılğan ($r=0,282$, $p<0,01$) özellikleri ile özel yaşamın işe etkisi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Erkeksilik özelliklerinden olan idealist rolü ile işin özel yaşam etkisi arasında ters yönlü ($r=-0,217$, $p<0,01$) negatif bir ilişki vardır. Bem Cinsiyet Rolü Envanterinde yer alan diğer kadınsılık ve erkeksilik özellikleri ile iş ve özel yaşam dengesi boyutları arasında anlamlı bir ilişki çıkmadığından tabloda yer verilmemiştir. Elde edilen sonuçlara göre H1 hipotezini kısmen doğrulamıştır.

4. 8. Toplumsal Cinsiyet Roller ile Demografik Özelliklerin İlişkisi

H2: “Çalışanların toplumsal cinsiyet rolleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezini test etmek için T testi ve Anova analizleri yapılmıştır.

Analiz sonucunda toplumsal cinsiyet rolleri ile aylık gelir arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Toplumsal cinsiyet rolleri, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sahibi olma, işteki konum, işletmedeki çalışma süresi, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, haftalık çalışma saati ve bakıma muhtaç birey sahibi olma durumuna göre ise farklılık göstermektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri ile cinsiyet ilişkisi incelendiğinde, araştırmaya katılan kadın çalışanların ailesine karşı sorumlu, cana

yakın, duygusal, hassas, kadınsı, kendi ihtiyaçlarını savunan, sadık, sevecen, tatlı dilli ve yumuşak, nazik rolleri daha yüksektir. Erkek katılımcıların ise erkeksi, gözü pek, lider gibi davranan ve mantıklı rolleri daha yüksek bulgulanmıştır. Bu sonuçlar, toplumun kadın ve erkeğe uygun gördüğü kalıpyargıların ve gelenekselleşmiş rollerin varlığını bir kez daha göstermektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri ile yaş ilişkisi incelendiğinde, 26-35 yaş grubu bireylerde çocukları sevme rolü, 18-25 yaş grubu bireylerde ise girişken ve hırslı rolleri daha yüksek çıkmıştır. Eğitim durumu açısından bakıldığında, ön lisans mezunlarında ailesine karşı sorumlu ve cana yakın olma rolleri daha fazladır. Lisansüstü mezunları ise sıkılğan rolü açısından daha yüksek bulgulanmıştır. Medeni durum ilişkisi incelendiğinde; boyun eğen, duygularını açığa vurmayan ve mantıklı rolleri, evli çalışanlarda bekar çalışanlara göre daha yüksektir. Çocuk sahibi olma ile etkileyici, güçlü, merhametli, saldırgan rolleri arasında anlamlı bir fark çıkmış, saldırgan rolü ise iki çocuğu olan çalışanlarda daha yüksek bulunmuştur. İlk kademe çalışanlarda çocukları seven, duygularını açığa vurmayan, gözü pek, haksızlığa karşı tavır alan ve hırslı rolleri orta kademe çalışanlara göre daha yüksektir. İşletmedeki çalışma süresi açısından 1-5 yıl arası çalışanların cömert ve girişken oldukları, 1 yıldan az çalışanların ise daha hırslı ve idealist oldukları bulunmuştur. İş hayatındaki toplam çalışma süresi açısından incelendiğinde, genel olarak 1-5 yıl arasında çalışanların hırslı, merhametli, tatlı dilli ve yumuşak, nazik rolleri diğer gruplara göre daha yüksektir. 45 saatten fazla çalışanlarda ise ailesine karşı sorumlu olma rolü daha yüksektir. Bakıma muhtaç kimsesi olmayan çalışanların ise otoriter, sadık ve tatlı dilli oldukları bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre H2 hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

4.9. Özel Yaşam Dengesi Boyutları ile Demografik Özelliklerin İlişkisi

H3: "Çalışanların iş ve özel yaşam dengesi boyutları ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır" olarak belirlenmiştir. Çalışanların iş ve özel yaşam dengesi boyutları ile demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını test etmek için T testi ve Anova analizleri yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş ve özel yaşam dengesi boyutları ile demografik değişkenlerden olan yaş, eğitim durumu, çocuk sayısı, işteki konum, aylık gelir, haftalık çalışma saati ve bakıma muhtaç birey sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İşin özel yaşama etkisi boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir ve bu fark kadınlarda daha yüksektir. Bu durum çalışan kadınların işin gerektirdiği yoğun talepler nedeniyle özel yaşamlarını ihmal ettikleri ya da özel yaşamlarına çok az zaman ayırabildikleri şeklinde yorumlanabilir. Özel yaşamın işe etkisi boyutu medeni duruma göre farklılık göstermektedir ve fark bekar çalışanlarda daha yüksektir. İş ve özel yaşam gelişimi boyutu işletmedeki çalışma süresine ve iş hayatındaki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Bu fark 1 yıldan az süredir çalışanlarda daha yüksektir. Elde edilen sonuçlara göre H3 hipotezi de kısmen doğrulanmıştır.

5. Sonuç

Bu çalışmada cinsiyet, toplumsal cinsiyet ve iş yaşam dengesi kavramları ele alınarak, hem iş hem de özel yaşam alanından beklenen rollerin farklılığından dolayı bireylerin iş ve özel yaşam dengesini kurma sorununa cevap aranmıştır. Toplumsal cinsiyet biyolojik farklılıklardan ziyade, toplum ve kültürün beklentilerinden kaynaklanmaktadır. Toplumun beklentisi doğrultusunda oluşan ve kalıplaşan cinsiyet rolleri, hem kadın hem de erkek için iş ve özel yaşam alanından gelen taleplere eşit zaman ayırarak, sağlıklı bir denge kurma konusunda önemli bir değişkendir.

Geçmişte çoğu örgüt iş ve özel yaşamı, kesişmemesi gereken iki ayrı alan olarak görmüştür. Ancak değişen dünya ile birlikte yeni tarzda yönetim anlayışlarının oluşması, iş ve özel yaşam alanındaki taleplerin hem çalışan hem de örgüt yararına olacak şekilde örgüt ve çalışanları iş birliğine doğru götürmektedir. Bir yandan iş gücü içinde kadın sayısının artması, öte yandan küresel rekabet gibi yeni ekonomik güçlerin oluşması, örgütler açısından nitelikli işgücünü elde tutmanın önemini arttırmaktadır. Bu gelişmeler, örgütlerin performansını ve verimliliğini arttıracak, çalışan bireylerin özel yaşamlarındaki rollerini ve amaçlarını yerine getirmeye olanak sağlayacak yeni yaklaşımları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenlerden ötürü, iş ve özel yaşam arasında adil bir denge kurmak tek başına çalışanların görevi olmamakta, örgütle çalışanlar arasındaki iş birliğine dayanmaktadır. Örgütler çalışanların iş ve özel yaşam dengesini kurmasına yönelik yaklaşımları benimsediklerinde çalışanlar, örgüte güçlü bir bağlılık duygusu geliştirirler.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmadan elde edilen bulguların daha önce yapılan araştırmalarla paralellik gösterdiği söylenebilir. Ortaya çıkan farklı sonuçlar, farklı çalışma sektörlerine ait örneklemden kaynaklanmış olabilir. Daha fazla araştırmanın yapılması ortaya çıkan farklı sonuçların açıklayıcısı olacaktır. Gelecekte konuyla ilgili araştırma sayısının artması toplumsal cinsiyet rolü ile iş ve özel yaşam dengesi arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasını sağlayarak, toplumsal cinsiyet farklılıklarıyla ilgili yapılan çalışmalar kalıplaşmış yargıların ortadan kaldırılmasına ve toplumsal cinsiyet rollerinin etkilediği iş ve özel yaşam çatışmasının en az düzeye indirilmesine katkı sağlayacak ve bireyler için adil bir iş ve özel yaşam dengesi kurmanın yollarını açacaktır.

Kaynakça

- Attanapola, C.T. (2004), "Changing Gender Roles and Health Impacts Among Female Workers in Export-Processing Industries in Sri Lanka", *Social Science & Medicine*, 58, pp. 2301-2312.
- Aycan, Z., Eskin, M. ve Yavuz, S. (2007), *Hayat Dengesi: İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bem, S. L. (1975), "Sex Role Adaptability: One Consequence of Psychological Androgyny", *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), pp. 634-643.
- Bhasin, K. (2003), *Toplumsal Cinsiyet "Bize Yüklenen Roller"*, Çev. Kader Ay, Kadınlarla Dayanışma Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Cinamon, R.G. ve Rich, Y. (2002), "Gender Differences in The Importance of Work and Family Roles: Implications for Work-Family Conflict", *Sex Roles*, 47(11/12), pp. 531-541.
- Clark, S.C. (2000), "Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance", *Human Relations*, 53(6), pp. 747-770.
- Deaux, K. (1985), "Sex and Gender", *Annual Review of Psychology*, 36, pp. 49-81.
- Dökmen, Z. (1999), "Bem Cinsiyet Rolü Envanteri Kadınlık ve Erkeklik Ölçekleri Türkçe Formunun Psikometrik Özellikleri", *Kriz Dergisi*, 7(1), pp. 27-40.
- Dökmen, Z. (2010), *Toplumsal Cinsiyet, Remzi Kitabevi*, İstanbul.
- Durkin, K. (1995), *Developmental Social Psychology*, Blackwell Publishers, Britain.
- Duxbury, L.E. ve Higgins, C.A. (1991), "Gender Differences in Work-Family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, 76(1), pp. 60-74.
- Eagly, A. H. ve Steffen, V. J. (1984), "Gender Stereotypes Stem From The Distribution of Women and Men into Social Roles", *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), pp. 735-754.

- Fleetwood, S. (2007), "Why Work-Life Balance Now?", *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), pp. 387-400.
- Friedman, S.T., Christensen, P. ve Degroot, J. (2001), *İş ve Yaşam*, Harvard Business Review, *İş ve Yaşam Dengesi*, Mess Yayınları, İstanbul.
- Glynn, C., Steinberg, I. ve McCartney, C. (2002), "Work-Life Balance: The Role of The Manager", Roffey Park Institute.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. ve Shaw, J. D. (2003), "The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life" *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp. 510-531
- Guest, D. E. (2002), "Perspectives on The Study of Work-Life Balance", *Social Science Information*, 41(2), pp. 255-279.
- İmamoglu, E.O. (1991), *Aile İçinde Kadın Erkek Roller*, Türk Aile Ansiklopedisi 3, Ankara: TC. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Yayınları, pp. 832-835,
- Kapız, S. (2002), "İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), pp. 139-153.
- Küçükusta, D. (2007), *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lockwood, N. R. (2003), *Work/Life Balance: Challenges and Solutions*. Society for Human Resource Management. http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/11_Lockwood_WorkLifeBalance.pdf, Erişim Tarihi: 03.01.2014
- Powell, G.N. ve Greenhaus, J. H. (2010), "Sex, Gender, and Decisions at The Family -Work Interface", *Journal of Management*, 36(4), pp. 1011-1039.
- Sakallı, N. (2003), "Cinsiyetçilik: Kadınlara ve Erkeklerle İlişkin Tutumlar ve Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Kuramı", *Türk Psikoloji Yazıları*, 6(11-12), pp. 1-20.
- West, C. ve Zimmerman, D. H. (1987), "Doing Gender", *Gender and Society*, 1(2), pp. 125-151.
- Wharton, A.S. (2005), *The Sociology of Gender*, Blackwell Publishing, United Kingdom.
- Wheatley, D. (2012), "Work-Life Balance, Travel to-Work, And The Dual Career Household", *Personel Review*, 41(6), pp. 813-831.
- Winslow, S. (2005), "Work-Family Conflict, Gender, and Parenthood", 1977-1997, *Journal of Family Issues*, 26(6), pp. 727-755.

ÖRTÜK LİDERLİK KURAMI BAĞLAMINDA KORUCUBAŞILIĞA YÖNELİK LİDERLİK ALGISINA DAİR GEÇİCİ KÖY KORUCULARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tolga YILMAZ

Kara Kuvvetleri Komutanlığı

tolgaiky@gmail.com

ÖZET

İdeal liderin özelliklerini tanımlamayı amaçlayan yaklaşımlardan biri örtük/örtülü liderlik (implicit leadership) kuramıdır. Bu çalışmada Lord ve arkadaşlarının kategorizasyon kuramına göre alt liderlik seviyesinde değerlendirilen “korucubaşı” yönetiminde görev yapan geçici köy korucuları (GKK) bağlamında liderden beklenen özelliklerin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Alt seviye liderliği; “Lider (üst)- Askeri lider (temel)- Korucubaşı (alt seviye)” sınıflandırmasıyla ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini Şırnak iline bağlı üç köyde görev yapan GKK’lar oluşturmaktadır. Birebir mülakat yapılarak 84 korucudan veri elde edilmiştir. Bu veriler ışığında korucubaşından beklenen liderlik profilinin dürüst, adil, güvenilir ve aslalarının hakkını savunan özellikleri öne çıkmıştır. Bu sonuçlar Türkiye’deki dişil ve toplulukçu kültürel yapıyla örtüşmekle beraber, askeri yönden ziyade yönetici liderliğe vurgu yapan niteliklerin ön planda olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örtük liderlik, geçici köy korucusu, alt seviye liderliği.

1. Araştırmanın sorunsalı

Her durumda geçerli en iyi liderlik tarzı olmadığını vurgulayan durumsallık yaklaşımına göre liderlik sürecinin tam olarak anlaşılması ve etkili liderlik biçiminin ortaya çıkarılabilmesi için, liderlerin özelliklerini tanımlamak ve bunları durumsallığın önemli boyutları ile ilişkilendirmek gereklidir (Soylu vd., 2007). Bu bağlamda örtük liderlik kuramı; bireylerin bilişsel kategorizasyon süreciyle karşısındaki kişiyi lider ya da lider olmayan şeklinde algıladığını öngörmekte ve buna göre liderin özelliklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Genel bir ifadeyle lider, takipçilerin gözünde liderdir. Liderin başarısı/başarısızlığı, takipçilerin bu gücü lidere gerçekten yüklemelerine bağlıdır (Kenney vd., 1994). Dolayısıyla bireylerin zihinlerinde “ideal lidere” dair bir takım fikirler mevcut olup karşısındakini bilişsel yapıları vasıtasıyla lider/lider olmayan şeklinde kategorize etmektedir (Epitropaki ve Martin, 2004). Lord ve diğerlerinin (1984) kategorizasyon kuramına göre liderlik, bireylerin hafızasında yer alan hiyerarşik bilişsel bir kategoridir. Bu kurama göre liderlik *üst, temel ve alt* olmak üzere üç seviyede sınıflandırılmaktadır. Hiyerarşinin en üstünde en genel seviyede lider ve lider olmayan ayrımı yapılmakta ve birkaç özellik ele alınmakta; ikinci seviyede on bir değişik lider tipi ve lidere özgü daha ayrıntılı özellikler bulunmaktadır (Kızıloğlu vd., 2012). En alt seviyede ise en dar ve kapsamlı lider türleri bulunmakta (Kızıloğlu, 2011), daha ayırt edici ve zengin liderlik özellikleri ortaya konulmaktadır. Bu kapsamda çalışma, Türkiye’deki liderlik prototipinin örtük liderlik kuramı ışığında ortaya çıkarılmasına yönelik ve liderlik sürecine takipçilerin gözünden bakan sınırlı sayıdaki araştırmaya katkı sunmayı

amaçlamakta; alt seviye liderliğinde “ideal lideri” ortaya koymaya odaklanmasıyla önceki çalışmalardan farklılaşmaktadır. Alt seviye liderliği; “*Lider (üst)- Askeri lider (temel)- Korucubaşı (alt seviye)*” sınıflandırmasıyla ele alınmıştır. Ayrıca yazında Geçici Köy Korucuları (GKK) ilgili araştırmalar birkaç çalışmayla sınırlı olup, örtük liderlik algılarına dair bir çalışma tespit edilmemiştir.

2. Kapsamı

Araştırma öncesinde Şırnak’a bağlı üç köyde görevli korucularla yapılan görüşmeler ve gözlemler neticesinde korucubaşının etkinliğine dair öneriler dile getirilmiştir. Nitekim örtük liderlik kuramıyla ilgili çalışmalarda lider olarak algılanan kişinin etkili lider olarak değerlendirildiği (Foti ve Miner, 2003), liderlik algılarındaki farklılıkların bireylerin tutumlarına etkileri olduğu (Epitropaki ve Martin, 2005) bulgulanmıştır. GKK’larla ilgili önceki çalışmamızda (Yılmaz ve Kahraman, 2013) lider etkinliği sosyal ağ analiziyle ölçülmüş ve korucubaşının sosyal ağ düzeneğinin merkezinde bulunmadığı, merkezden uzakta yer aldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları korucuların zihinlerindeki ideal lider (korucubaşı) özelliklerinin neler olabileceği sorusunu gündeme getirmiştir. Bu kuramsal ve görgül gerekçelerden hareketle önceki çalışmamızın da devamı olarak GKK’lardan oluşan örnekleme ideal bir liderde olması arzulan özellikler, alt seviye liderliği kategorisinde ele alınmıştır. Bununla birlikte liderlik modelleri, bütünsel olarak ele alındığında liderliğin bir toplumda nasıl işlediğine, lider ve takipçilerinin davranışlarını açıklamaya dair bir birikim yaratmaktadır (Johnson, 2007). Dolayısıyla bir alt seviye liderinde olması istenen özellikler ortaya konarak, hem korucubaşı hem de Türkiye bağlamında genel lider profiline yönelik bulgulara katkı sunulmaya çalışılmıştır.

3. Yöntem

3.1. Örnekleme

Örnekleme Şırnak’a bağlı üç köyde görev yapan 84 GKK oluşturmaktadır. Katılımcıların tamamı erkek, yaş ortalaması 28’dir. %82’si okuryazar, ilköğretim mezunudur. Bir korucubaşının yönetiminde görev yapmakta olup, ortalama iş tecrübeleri 10 yıldır.

3.2. Veri elde etme yöntemi

Gerekli izin ve koordinasyon sağlanarak, çalışmaya katılan GKK’lar gönüllülük esasına göre davet edilmiş, öncelikle kendileri konuyla ilgili bilgilendirilmiş, cevaplar topluca değerlendirildiğinden isimleri gizli kalacak şekilde görüşme yapılacağı belirtilmiştir. Cevaplarda mevcut korucubaşını değerlendirmeyecekleri özellikle vurgulanmış, genel olarak tüm korucubaşlarını göz önünde bulundurarak görüşlerini aktarmaları istenmiştir. Örtük kuramları ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalarda geleneksel yol, belirli bir uyarı ile ilgili (liderlik) özellikler listesi oluşturulmasını istemektir (Offermann vd. (1994)’den akt. Türetgen ve Cesur, 2010). Genellikle de bu tür çalışmalarda “bir liderde olması gereken özelliklerin” neler olduğu sorularak nitel araştırma tekniğiyle veri elde edilmektedir. Katılımcılara birebir mülakatlarla “ideal bir korucubaşında olması gereken özellikler nelerdir?” sorusu yöneltilmiş; yaş, iş tecrübesi, eğitim düzeyi bilgileri istenmiş ve veriler içerik analiziyle değerlendirilmiş, söylenme sıklığı esas alınarak ve aynı anlama gelen ifadeler bir özellik altında toplanarak kategorize edilmiş ve dört defadan az ifade edilen özellikler analize dâhil edilmemiştir.

4. Bulgular

Analiz sonucunda korucuların liderde arzuladıkları özelliklerin “*kişisel ahlak, duyarlılık, güç, görev bilinci ve iletişim becerisi*” boyutlarında toplandığı ve en çok ifade edilen özelliklerin “*dürüst, adil, güvenilir ve astlarının hakkını savunan*” olarak sıralandığı görülmektedir. Bu bulgular kişisel ahlak boyutuna vurgu yapmakta olup Türkiye’de beklenen liderlik özelliklerine ilişkin yapılan önceki çalışmaların (Paşa, 2000) bulgularıyla uyumludur. Kızıloğlu (2011) ile Türetgen ve Cesur’un (2010) çalışmalarında ifade edilen “*Kişisel Ahlak*” boyutuyla; Tabak vd.nin (2010) “*Dürüstlük ve Güvenilirlik*” boyutuyla da örtüşmektedir. Askeri lider açısından bakıldığında, batı kültüründe askeri lider bağlamında örtük liderlik konusunda yapılan çalışmalarda askeri liderlerin yüksek derecede erkeksi (materyalist, atılgan) ve rekabetçi özellikleri vurgulanmış (Boldry, Wood ve Kashy, 2001); askerlerin lider algısında, astlarını (takipçileri) düşünmeyle ilgili olan düşünceli olma, motivasyon ve fedakarlık özelliklerine daha çok önem verdikleri (Castro Solano, Becerra ve Lupano Perugini, 2006) görülmüştür. Türk kültüründe askeri liderlik seviyesinde örtük liderlik konusunda bir çalışma tespit edilememiştir. Bu çalışmadaki sonuçlar Türkiye’deki dişi (daha duygusal, insanlar arasındaki ilişkiye önem veren, merhametli, şefkatli vb.) ve toplulukçu (klan tipi yaşantı, grup içinde karşılıklı sadakatin beklendiği, toplumsal baskının bireyleri denetlediği) yapıya (Sargut, 2010) uygun çıkmış; erkeksi, otoriter, rekabetçi gibi özellikler ifade edilmemiş, astlarını düşünmeye yönelik özelliklerden “*haklarımızı savunan, fedakâr*” gibi bazı özellikler dile getirilmiştir. Bir diğer husus ise askeri liderliğin alt seviyesi olarak korucubashılık ele alınmış olsa da ve alt seviye liderliğinde daha ayırt edici özelliklerin belirtilmesi beklense de, korucubashının askeri taktik bilgisi, görevde öncülük etmesi, planlama yeteneği gibi özellikler çok az ifade edilmiş ve analize dâhil edilmemiştir. Ortaya çıkan özellikler literatürdeki çalışmalar ışığında boyutlandırılarak Tablo-1’de belirtilmiştir.

Tablo-1: Korucubashından Beklenen Özellikler

Boyutlar	Özellikler	Sıklık	Toplam
<i>Kişisel ahlak</i>	Dürüst	54	224
	Eşit/adil	52	
	Güvenilir	35	
	Astlarının hakkını savunan	23	
	Saygılı	15	
	Ahlaklı	14	
	Özü sözü bir	14	
	Mert yürekli	13	
	Dindar	4	
<i>Duyarlılık</i>	Yardımsever	20	90
	Demokratik	19	
	Hoşgörülü	17	
	Korucuların dertlerini dinleyen	15	
	Sevecen	6	
	Alçakgönüllü	5	
	Fedakâr	4	
	Sabırlı	4	

Güç	Okumuş/bilgili	17	44
	Sözünü geçirebilen	8	
	Cesur	5	
	Disiplinli	5	
	Zeki/Akıllı	5	
	Tecrübeli	4	
Görev Bilinci	Vatanını milletini devletini seven	13	19
	Görevine bağlı	6	
İletişim becerisi	Korucularla diyalogu iyi olan	6	10
	Kendini ifade edebilen	4	

Görüldüğü gibi öne çıkan boyut kişisel ahlak boyutu olmuştur. Bu özellikler korucubaşından beklenen liderliğin askeri liderlikten ziyade yönetici lider tipine daha yakın olduğunu düşündürmektedir. Özellikle dürüstlük, adalet, güvenilirlik, astlarının haklarını savunan özellikleri korucubaşının ilişki odaklı yönüne dikkat çekmektedir. Demografik değişkenlere göre ise liderlik algılamasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

5. Sonuç

Liderin örtük özellikleri bireylerin zihinlerinde önceden bir model oluşturduğundan, insanlar birini gördükleri andan itibaren o kişiyi lider veya lider olmayan şeklinde ayırmakta, lideri tanımlayabilmekte, liderden beklediği davranışları ifade edebilmektedir (Johnson, 2007). Çalışmada elde edilen bulguların Türkiye'deki kültürel yapıya uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca bir güvenlik gücü olmasına rağmen, askeri liderlik kapsamında ifade edilmesi beklenen özellikler az ifade edilmiş, güç boyutunda "sözünü geçirebilen, bilgili, disiplinli" gibi bazı nitelikler ifade edilmiş olsa da kişisel ahlak boyutu ön plana çıkmıştır. Bu durum bazı korucubaşlarının yetkileri dışında davranması (Tüysüz, 2011) ve genel olarak gelişmekte olan ülkelerde liderden beklenen ahlaki boyuta vurgu yapılmasını (Türetgen ve Cesur, 2010) beraberinde getiriyor olabilir. Bu husus kültürel özellikler dikkate alınarak değerlendirildiğinde; toplumun, liderin yetenek ve becerilerini ayırt etmesindeki sorunların ucunun profesyonelliğe kadar uzandığı ifade edilmektedir (Sargut, 2010). Diğer bir ifadeyle merkezci, astlarına hareket sahası bırakmayan lider tipi profesyonelliği geriletmekte; toplulukçu ve düşük sinerjili kültürlerde (aşiret gibi) yakınları kayırmaya yönelik girişimlerle profesyonellik geri plana itilmekte, dolayısıyla kişisel ilişkiler ön plana çıkabilmektedir. Nitekim alınan cevaplarda vurgulanan özelliklerden bazıları akrabayı kayırmamasın, herkesi eşit sayıda göreve göndersin beklentileri olmuştur. Bulguları etkilediği söylenebilecek diğer hususlar ise korucubaşının amirleriyle (kaymakam, vali vb.) iletişim içinde olma gerekliliğinin yönetici liderlik vasfını desteklediği; koruculuğun yarı askeri bir kurum olmasının da liderlik özelliklerini etkilemiş olabileceğidir.

Sonuç itibarıyla yukarıda ifade edilen özelliklere sahip bir korucubaşının, lider-takipçi uyumunun yüksek dolayısıyla lider etkinliğinin de yüksek olacağı beklenebilir. Ayrıca çalışmanın Türkiye'deki örtük liderlik modellerinin ortaya konması noktasında yazına ve uzun yıllardır uygulanmasına rağmen hakkında çok az çalışma olan GKK müessesinin yapısına mütevazı bir katkı sağlaması ümit edilmektedir.

6. Kaynakça

- Boldry, J., Wood, W. ve Kashy, D. (2001), "Gender stereotypes and the evolution of men and women in military training", *Journal of Social Issues*, 57, 689-705.
- Castro Solano, A., Becerra, L. ve Lupano Perugini, M.L. (2006), "Prototipos De Liderazgo En Población Civil Y Militar", *Interdisciplinaria*, 24(1), 65-94.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2004), "Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time", *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293-310.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005), "From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676.
- Foti, R.J., Miner, J.B. (2003), "Individual Differences and Organizational Forms in the Leadership Process", *Leadership Quarterly*, 14(1), 83-112.
- Johnson, A.R. (2007), "An Anthropological Approach to the Study of Leadership: Lessons learned on improving leadership practice", *Transformation* 24(3-4), 213-221.
- Kenney, R.A., Blascovich, J. ve Shaver, P.R. (1994), "Implicit Leadership Theories: Prototypes for New Leaders. Basic and Applied Social Psychology", 15(4), 409-437.
- Kızıloğlu, A. (2011). Örtük Liderlik Kuramı Bağlamında, Sosyoekonomik Statü (Ses) Guruplarına Göre, Liderlik Algısının Farklılaşması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KHO, Ankara.
- Kızıloğlu, A., Tabak, A. ve Erkenekli, M. (2012), "Örtük Liderlik", içinde A. Tabak, H. Şeşen, T. Türköz (Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, Ankara, Detay Yayıncılık, pp. (111-156).
- Lord, R.G., Foti, R.J. ve De Valder, C.L. (1984) "A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Paşa, S.F. (2000), "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri", içinde Z.Ayca (Ed.) *Türkiye'de Yönetim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara, Türk Psikoloji Derneği Yayınları.
- Sargut, A.S. (2010). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara, İmge.
- Soylu, Y., Tabak, A. ve Polat, M. (2007), "Ankara İlinde Savunma Sanayinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci İle Bir Çalışma", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 179-191.
- Tabak, A., Kızıloğlu, A. ve Polat, M. (2010), "Türkiye'de Örtük Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı", *Cag University Journal of Social Sciences*, 7(2), 72-86.
- Türetgen Özalp, İ. ve Cesur, S. (2010), "İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırması", *Yönetim*, 67, 52-66.
- Tüysüz, N. (2011). *Yerel Güvenlik ve Etnik Kimlik: Güneydoğu Anadolu'da Bir Köy Üzerinden Köy Koruculuğu Sistemi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, T. ve Kahraman, Ç.A. (2013). *Lider Etkinliğinin Belirlenmesinde Sosyal Ağ Analizi Yaklaşımı: Geçici Köy Korucuları Üzerinde Bir Araştırma*. 1. Örgütsel Davranış Kongresi, 15-16 Kasım, Sakarya.

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE ETKİSİ: ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ

Cemalettin Öcal FİDANBOY

Başkent Üniversitesi
Yönetim Organizasyon Doktora Programı
ocalfidanboy@hotmail.com

Mahsa SERPOUSH

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Yönetim Organizasyon Doktora Programı
ms_phdm@yahoo.com.tr

Doç Dr. Hakkı Okan YELOĞLU

Başkent Üniversitesi
okany@baskent.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada; örgütsel sessizlik davranışının, örgütsel öğrenme üzerindeki etkileri araştırılarak, örgüt çalışanları tarafından algılanan örgütsel desteğin bu ilişkideki aracılık rolü incelenmiştir. Örgütlerde yaşanan örgütsel sessizlik davranışının, örgütün öğrenme dinamiklerini kısıtlayan ve örgütsel öğrenmeyi negatif yönde etkileyebilecek bir davranış şekli olabileceği ve örgüt çalışanları tarafından algılanan örgütsel desteğin ise bu ilişkide bir aracılık rolünü üstlenebileceği öngörülmüştür. Bu çalışma kapsamında yapılan görgül analizler; örgütsel sessizlik davranışının örgütsel öğrenme ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığını, bununla birlikte algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide tam aracılık rolünün bulunduğunu göstermektedir. Yapılan çalışmanın; örgütsel sessizlik davranışının daha çok birey seviyesinde gerçekleşmesine ve kolektif bir bilinçle meydana gelen örgütsel öğrenmeyle anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığına dikkat çekmesi açısından, gelecekte bu konuda yapılan çalışmalara farklı bakış açıları getirebileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Öğrenme, Algılanan Örgütsel Destek

1. Giriş

Örgütlerin içinde bulunduğu rekabet ortamı, çevresel koşullar ve teknolojik gelişmeler, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarını her geçen gün daha değerli hale getirmektedir (Crossan vd., 1999; Easterby-Smith vd., 2000; Calantone vd., 2002; Vera ve Crossan, 2004; Basım vd., 2007; Schilling ve Kluge, 2009; Basım vd., 2009). İşletmelerde örgütsel öğrenmenin meydana gelebilmesi ve öğrenmenin bireysel seviyeden örgütsel seviyeye çekilebilmesi için, çalışanların örgüt içindeki öğrenme faaliyetlerinde yer almaya istekli ve kararlı olması, ortak bir öğrenme vizyonunu paylaşması, fikirlerini açıkça ifade edebilmesi ve bir paylaşım ortamı içinde bulunması gereklidir (Shirivastava, 1983; Fiol ve Lies, 1985; Crossan vd, 1999; Lawrence vd, 2005). Bununla birlikte, örgüt çalışanlarının kendilerine gösterilen yetersiz ilgi, korku, kendilerini ve ilişkilerini koruma gereksinimi gibi nedenlerle birçok konuda sessiz kaldıkları ve örgütsel sessizlik davranışı gösterdikleri de bilinmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Dyne vd, 2003; Vakola, 2005). Bu açıdan bakıldığında; örgütlerde yaşanan örgütsel sessizlik davranışı, örgütün öğrenme dinamiklerini kısıtlayan ve örgütsel öğrenmeyi negatif yönde etkileyen bir davranış şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik davranışı gösterme eğilimi olan çalışanlar, öğrenen bir örgüt eğilimi içinde olan bir ortamda görev yapsalar dahi, örgütün

daha iyi bir konuma gelmesini sağlayacak birçok öneriyi bilinçli bir şekilde saklayabilmektedir. Böylece çalışanlar, örgütsel öğrenmeye katkıda bulunabilecek birçok iyileştirmeyi gündeme getirmek konusunda sessiz kalmakta ve örgütün geleceğine olumsuz etkileri olan bir duruma neden olmaktadır. Bununla birlikte algılanan örgütsel destek; bir örgütün bünyesinde çalıştırdığı personelin katkılarının bilincinde olması ve personelinin refahını ön plana almasını ifade eden bir kavramdır (Eisenberger vd, 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Rhoades vd, 2002; Maertz vd, 2007). Bu çalışma kapsamında; örgüt çalışanları arasında sıklıkla görülen örgütsel sessizlik davranışının, örgütsel öğrenmeyi ne şekilde etkileyeceği ve bu etkide algılanan örgütsel desteğin nasıl bir aracılık etkisinin olacağı görgül bir şekilde ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmada örgütsel sessizlik davranışı ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve değişkenler arasındaki etkinin belirlenmesi amacıyla, belirlenen kavramlar kapsamında hipotezler geliştirilmekte ve algılanan örgütsel desteğin bu iki kavram arasındaki aracılık rolü incelenmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

Günümüzün rekabet koşulları temelinde örgütlerin kazanması gereken en önemli yeteneklerden birisi örgütsel öğrenmedir (Brockmand ve Morgan, 2003). Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgiyi daha iyi bir şekilde ortaya koymak ve anlamak için gereken faaliyetleri iyileştirmeye yönelik bir süreci ifade etmektedir (Fiol ve Lyles, 1985). Örgütsel öğrenme aynı zamanda, örgütün sahip olduğu deneyim ve bilgilere yenilerinin eklenmesi süreci olarak da tanımlanmaktadır (Eren vd., 2013). Örgütsel öğrenmenin başarısı, yeni kazanılmış olan bilginin anlamlandırılmasına ve bu konuda yapılan yorumların örgüt içinde ortak olarak paylaşılmasına bağlıdır (Brockmand ve Morgan, 2003). Örgüt yazınında örgütsel öğrenmeyi kuramsal olarak ortaya koyan birçok çalışmanın bulunduğu görülmektedir (Shrivastava,1983; Crossan vd, 1999; Fiol ve Lies, 1985; Lawrence vd, 2005). Crossan ve arkadaşları (1999) örgütsel öğrenmeyi; dört temel süreç içinde (sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma olarak) değerlendirmiştir. Bununla birlikte örgütsel öğrenme konusundaki tartışmaların uzun yıllardır devam ettiği de dikkat çekmektedir (Crossan ve Nicollini, 2000).

Örgütler hayatta kalabilmek için çevrelerindeki değişikliklere yanıtlar verebilen ve edindikleri bilgileri paylaşmaktan korkmayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005). Çalışanların gösterdikleri sessizlik davranışları, örgütsel öğrenme süreci içinde edinilen bilgi ve deneyimlerin örgüt içindeki paylaşımını engelleyebilmekte ve bu davranış biçimi örgütün yaşaması için gereken bilginin yeterince aktarılamamasına neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik davranışı, örgütleri derinden etkileyen ve son yıllarda üzerinde çok fazla durulan oldukça önemli bir konudur (Alparslan ve Kayalar, 2012). Morrisson ve Miliken'e (2000) göre örgütsel sessizlik, çoğulcu dünyadaki değişimler ve gelişimler için önemli bir engel teşkil etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel sessizlik davranışı ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişkinin olabileceği öngörülmektedir. Örgütsel öğrenmenin örgütsel sessizliğe etkisinde, çalışanların tarafından algılanan örgütsel desteğin aracı bir etkisinin olabileceği de değerlendirilmektedir. Örgüt çalışanları, örgüt tarafından yeterince desteklendiklerini algıladıklarında, örgüte aidiyetleri artacak ve bunun sonucunda da çalışan performansında önemli artışlar yaşanabilecektir (İplik vd., 2014). Rhoades ve Eisenberger (2002), örgütsel destek kuramı ile örgütsel desteğin öncülleri ve ardılları konusunda çalışmalar yapmışlardır. Algılanan örgütsel destek kavramı incelendiğinde, örgütsel destek algısının örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenmeye etkisinde aracı bir rolünün olabileceği düşünülmektedir. Yazındaki bu çalışmalara dayanarak çalışmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

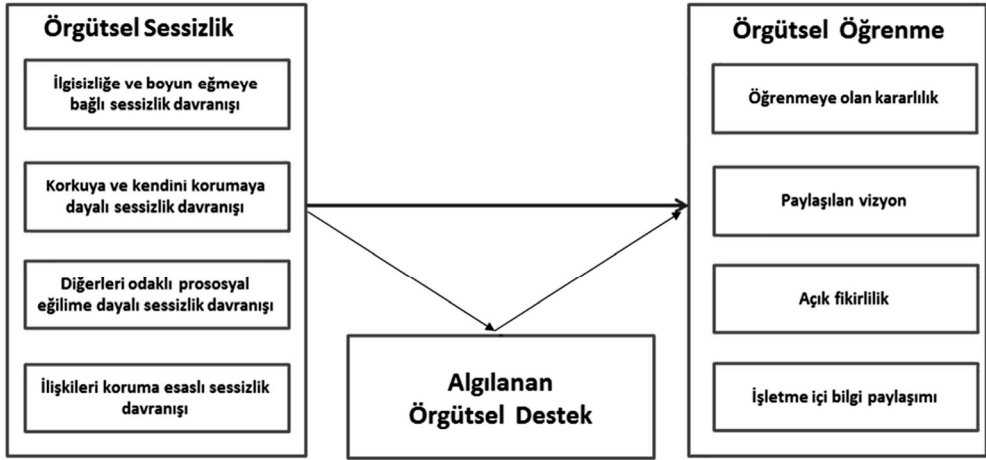
Hipotez 1: Örgütsel sessizlik davranışı örgütsel öğrenmeyi negatif yönde anlamlı bir şekilde etkiler.

Hipotez 2: Örgütsel sessizlik davranışı algılanan örgütsel desteği pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkiler.

Hipotez 3: Algılanan örgütsel destek örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkiler.

Hipotez 4: Algılanan örgütsel destek, örgütsel sessizlik davranışı ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenir.

Makalenin araştırma modeli; örgütsel sessizlik davranışının (bağımsız değişken), örgütsel öğrenmeye (bağımlı değişken) etkisinde, algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisini ortaya koymak şeklinde belirlenmiştir. Kuramsal çerçeve kapsamında belirlenen araştırma modeli Şekil 1’de verilmiştir:



Şekil 1: Araştırma Modeli

3. Araştırmanın Yöntemi:

Çalışmada kolayda örneklem yöntemi ile veri toplanmış olup, çalışma evrenini bilişim sektöründe çalışan personel oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, bilişim sektöründe çalışan toplam 85 çalışana uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler, 5’li likert tipine göre tasarlanmıştır. Anket formu 3 ana bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü örgütsel sessizlik davranışını, ikinci bölümü örgütsel öğrenmeyi, son bölümü ise algılanan örgütsel desteği içeren soruları kapsamaktadır. Toplanan veriler SPSS 16.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği olarak; Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 30 soruluk ölçek kullanılmıştır. Örgütsel öğrenmeyi ölçmek için, Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilen ve 17 soru içeren ölçek temel alınmıştır. Algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü ölçmek amacıyla ise, Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen ölçeğin Stassen ve Ursel (2009) tarafından geçerlemesi yapılmış hali kullanılmıştır. Bu ölçekteki soru sayısı ise 36’dır. Ölçeklerin güvenilirliği için yapılan SPSS ile analiz çalışmasında; kullanılan ölçeklerin Cronbach’s Alpha değerleri; örgütsel sessizlik anketi için .914, örgütsel öğrenme anketi için .903 ve algılanan örgütsel destek için ise .746 olarak hesaplanmıştır.

4. Bulgular:

Yapılan çalışmada; korelasyon, regresyon ve faktör analizi yöntemleri kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik davranışı, örgütsel öğrenme ve algılanan örgütsel destek değişkenleri için korelasyonlar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Korelasyonlar

		Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Öğrenme	Örgütsel Destek
Örgütsel Sessizlik	Pearson Cor.	1	.162	.286*
	Anlamlılık Düzeyi		.172	.014
Örgütsel Öğrenme	Pearson Cor.	.162	1	.703**
	Anlamlılık Düzeyi	.172		.000
Örgütsel Destek	Pearson Cor.	.286*	.703**	1
	Anlamlılık Düzeyi	.014	0.00	

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 1’de verilen korelasyon analizlerinden görüldüğü üzere; örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisinin ($p > 0.05$) bulunmadığı, bununla birlikte örgütsel sessizlik ile örgütsel destek arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi olduğu ($p < 0.05$) görülmüştür. Aynı zamanda; algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenme arasında da anlamlı bir korelasyon ilişkisi ($p < 0.01$) olduğu tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizlerinin sonucu, örgütsel sessizlik ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığına dikkat çekmektedir.

Korelasyon analizlerinin ardından, değişkenler üzerinde regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Beta	t	Anlamlılık Düzeyi	R	R ²	F	Anlamlılık Düzeyi	Sonuç
1. Regresyon Modeli (Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Öğrenme)								
Sabit		6.195	.000					
Örgütsel Sessizlik	.162	1.381	0.172					
				.162	.026	1.908	.172	H1 kabul edilmedi
2. Regresyon Modeli (Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Destek)								
Sabit		6.263	.000					
Örgütsel Sessizlik	0.286	2.518	0.014					
				.286	.082	6.343	.014	H2 kabul edildi
3. Regresyon Modeli (Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme)								
Sabit		2.172	.033					
Örgütsel Destek	.703	8.321	.000					
				.703	.494	69.234	.000	H3 kabul edildi

Tablo 2’de, regresyon analizlerinin sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Öncelikle, regresyon analizi için belirlenen üç modelin de istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerlerinin birinci model için 1.908, ikinci model için 6,343 ve üçüncü model için ise 69.234 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin birinci model için $p = .172$, ikinci model için $p = .014$ ve üçüncü model için ise $p = .000$ olduğu görülmektedir. Üç model için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R^2 değerlerine bakılmıştır. Birinci model için R değeri .0162 ve R^2 değeri .026; ikinci model için R değeri .286 ve R^2 değeri .082 ve üçüncü model için R değeri .703 ve R^2 değeri .494 olarak hesaplanmıştır. Hipotezlerin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, üç modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler temelinde; H2, H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiş olup, sadece H1 hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenilirlikleri analiz edilerek test edilmiş olan ölçekler olmasına karşın, çalışma kapsamında tekrar faktör analizi uygulanmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği için rotasyon varimax yöntemiyle yapılan faktör analizleri sonucunda; ilgili ölçeğe ilişkin sekiz faktör belirlenmiştir. Bu faktörler toplam varyansın %73,016’sını açıklamaktadır. Örgütsel öğrenme ölçeği belirlenen dört faktör ise, toplam varyansın % 71,107’sini açıklamaktadır. Algılanan örgütsel destek ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda da dokuz faktör belirlenmiştir. Algılanan örgütsel destek ölçeği için rotasyon varimax yöntemiyle belirlenen bu dokuz faktör de, toplam varyansın % 72,543’ünü açıklamaktadır.

5. Sonuç

Bu çalışmada örgütsel sessizlik davranışının örgütsel öğrenmeye etkisinin görgül olarak ortaya konulması ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişkideki aracılık rolünün vurgulanması amaçlanmıştır. Çalışmanın sonuçları; örgütsel sessizlik davranışı ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. Bununla birlikte; örgütsel sessizlik ile örgütsel destek arasında ve örgütsel destek ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide, algılanan örgütsel desteğin tam aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Örgüt çalışanları tarafından gösterilen sessizlik davranışlarının, örgütsel öğrenme süreci içinde edinilen bilgi ve deneyimlerin örgüt içindeki paylaşımıyla herhangi bir ilişkisinin olmadığı düşünülmektedir. Bunun nedeninin; örgütsel sessizlik davranışının daha çok birey seviyesinde gerçekleşmesi, bununla birlikte örgütsel öğrenmenin ise daha çok kolektif bir bilinçle ve örgütün kültürüyle ilişkili olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Aynı zamanda, sessizlik davranışı ve örgütsel öğrenme ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin tam aracılık etkisi mevcuttur. Çalışmada kullanılan ölçeklerdeki soru sayısı ve sınırlı süre, geri dönüş oranını kısıtlayan bir etken olmuştur. İlerideki çalışmalarda örneklemin daha yüksek tutulmasının, daha geçerli sonuçlara imkan tanıyacağı düşünülmektedir. Yapılan çalışmanın, örgütsel davranış alanında nispeten yeni bir konu olan örgütsel sessizlik konusunda gelecekte yapılabilecek çalışmalara farklı bir bakış açısı getirebileceği değerlendirilmiştir.

6. Kaynaklar

- Alparslan A.M. ve Kayalar M. (2012).“Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 4 Sayı: 6.
- Basım N., Şeşen H. ve Korkmazırek. H. (2007). “A Turkish translation validity and reliability study of the learning organization questionnaire”, World Applied Science Journal, 2 (4), 368-374.
- Basım N., Şeşen H. ve Meydan C. H. (2009), “Öğrenen örgüt algısının örgüt içi girişimciliğe etkisi: kamuda bir araştırma” Ankara Univ. SBF J, Vol. 64, pp. 27-44.
- Brockman, B. K. ve Morgan, R. M. (2003), “The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance”, Decision Sciences, 34, 2, 385- 415.
- Calantone, R.; Cavusgil S.T. ve Zhao Y. (2002). “Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance”, Industrial Marketing Management, pp.515-524.
- Crossan M. M., Lane H. W. And Whire R.E. (1999). “An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution”. The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3 (Jul., 1999), pp. 522-537.
- Dyne V. L., Ang S., and Botero I. C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”. Journal of Management Studies, 40:6.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. and Nicolini, D. (2000). “Organizational learning: debates past, present and future”. Journal of Management Studies, 37, 783-796.
- Eren S., Gül H., Tokgöz E. (2013), “Küçük ve orta boy işletmelerde örgütsel öğrenme ve yenilik performansı ilişkisinin genel performansa etkileri”, Journal of Yasar University, 29(8) 4872 - 4895.
- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S. ve Sowa, D. (1986). “Perceived Organizational Support”. Journal of Applied Psychology, 7:500-507.
- Erdoğan E. (2011). Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fiol C.M., Lyles, M.A. “Organizational Learning”.(1985). The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4, pp. 803-813.
- İplik E., İplik F. N. ve Efeoğlu F. (2014), “Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü”, International Journal of Economic and Administrative Studies, Year:6 Number 12, ISSN 1307-9832.
- Lawrence T.B., Mauws M.K., Dyck B. and Kleysen R.F. (2005). “The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework”, The Academy of Management Review, Vol. 30, No. 1 (Jan., 2005), pp. 180-191.
- Maertz C. P., Griffeth R.W., Campbell N. S., Allen D. G. (2007), “The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover”, Journal of Organizational Behavior, 28, 1059-1075.
- Morrison E.W., and Milliken F.J. (2000). “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”. The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4. pp. 706-725.
- Rhoades L., (2001). “Affective commitment to organization: The contribution of perceived organizational support”, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 5, 825-836.
- Rhoades L., Eisenberger R.(2002). “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature”, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 4, 698-714.

- Rhoades L., Stinglhamber F. and Vandenberghe C. (2002). "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 565-573.
- Schilling J., Kluge A. (2009). "Barriers to organizational learning: An integration of theory and research", *International Journal of Management Reviews*, Volume 11 Issue 3 pp. 337-360.
- Shrivastava P. (1983). "A typology of organizational learning systems", *Journal of Management Studies*, 20.1.
- Stassen, M. ve Ursel, N.D., (2009). "Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and The Retention of Older Workers". *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82.201-220.
- Vakola M., Bouradas D. (2005). "Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation", *Employee Relations*, Vol. 27 No. 5, pp. 441-458.
- Vera D., Crossan M. (2004). "Strategic Leadership and Organizational Learning", *The Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2 (Apr., 2004), pp. 222-240.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct, *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.

POZİTİF PSİKOLOJİK KAPASİTELERİN OLUŞUMUNDA ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ: HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Dr. M. Gökhan Bitmiş

Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

mgbitmis@gazi.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada algılanan örgütsel desteğin bireylerdeki bazı psikolojik kapasiteler üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında pozitif psikolojik kapasiteler olarak iyimserlik, umut ve öz yeterlilik ele alınmıştır. Veriler, Ankara ilinde faaliyet gösteren vakıf üniversiteleri hastanelerinde çalışan 161 hemşireden anket yöntemi ile toplanmıştır. Veriler, yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilerek sonuçlar ortaya konulmuştur. Buna göre algılanan örgütsel destek, hemşirelerin iyimserlik, umut ve öz yeterlilik pozitif psikolojik kapasitelerini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Anahtar kelimeler: Algılanan örgütsel destek, iyimserlik, umut, öz yeterlilik, yapısal eşitlik modellemesi

1. Giriş ve Kavramsal Çerçeve

Pozitif psikolojinin iş ortamlarındaki yansıması olan pozitif örgütsel davranış, bireylerin güçlü yanlarına odaklanarak onların etkili bir şekilde geliştirilebilmesini sağlayıp iş ortamlarına pozitif yaklaşımı taşımaktadır. Pozitif örgütsel davranış, günümüz iş ortamlarında performans iyileştirmeleri için *ölçülebilen, geliştirilebilen* ve etkili bir şekilde *yönetilebilen* pozitif odaklı psikolojik kapasitelerin ve insan kaynakları güçlü yanlarının incelenmesi olarak ifade edilmektedir (Luthans, 2002:59). Tanımdan da anlaşılacağı üzere bir psikolojik kapasitenin pozitif örgütsel davranış kapsamında ele alınabilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özelliklerden ilki, ilgili psikolojik kapasitenin teori ve araştırma temelli olup geçerli bir şekilde ölçülebilir olmasıdır. Diğerleri ise psikolojik kapasitenin duruma özgü olması ve önemli ölçüde performans üzerinde etki yaratabilmesidir. (Luthans, 2002; Youssef ve Luthans, 2007). Bu çalışmada; belirtilen bu özellikleri taşıdığı düşünülen iyimserlik, umut ve öz yeterlilik pozitif kapasiteleri ele alınarak algılanan örgütsel desteğin bu pozitif psikolojik kapasitelerin üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bu çalışma kapsamında incelenen pozitif psikolojik kapasitelerden bir tanesi iyimserlik olup bireyin şu anda yaşadıkları veya gelecekte yaşayacakları hakkında olumlu atfetmeler yapması olarak tanımlanmaktadır (Luthans, Avolio vd., 2007:542). İyimserler, iyi şeylerle karşılaşacaklarına dair beklentileri olan bireylerdir (Carver, Scheier ve Segerstrom, 2010:879). İyimserler karşılaştıkları pozitif olaylara karşı içsel, genelleştirilebilir ve göreceli olarak kalıcı atfetmeler yaparken negatif olayları daha çok dışsal, geçici ve duruma özgü olarak değerlendirmektedirler (Seligman, 1998; Youssef ve Luthans, 2007; Luthans, Norman vd., 2008).

Bu çalışmada ele alınan pozitif psikolojik kapasitelerden bir diğeri ise umuttur. Umud, amaca yönelik enerji ve amaçlara ulaşma adına çizilen yolları temel alan pozitif

motivasyonel bir durumu ifade etmektedir (Snyder, Harris vd., 1991; Snyder, Sympson vd., 1996; Youssef ve Luthans, 2007). Diğer bir deyişle umut; amaçlar, bireyi bu amaçlara taşıyan yollar ve enerji olmak üzere birbirini tamamlayan üç önemli yapıdan oluşmaktadır (Luthans, Norman vd., 2008). İyimserlik ve umut psikolojik kapasitelerinin her ikisi de gelecek hakkında olumlu beklentilere sahip olmak gibi kavramsal olarak bazı benzerlikler içermelerine rağmen iki yapı arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır (Gallagher ve Lopez, 2009; Alarcon, Bowling, Khazon, 2013). İyimserlere nazaran umudu yüksek olan bireyler kendileri için başarılı bir gelecek yaratmada kendi eylemlerini daha ön planda tutmaktadırlar. İyimser bir birey elde etmiş olduğu başarıyı şansa, başkalarına ya da kendi eylemlerine atfederken umut dolu bir birey kazanımlarının daha çok kendi becerileri ve çabaları sonucunda oluştuğuna inanmaktadır (Alarcon, Bowling ve Khazon, 2013).

Bu araştırma kapsamında değerlendirilen son pozitif psikolojik kapasite ise öz yeterlilik olup bireyin olası bir durumu ele alırken eylemlerini ne derece iyi yaptığına dair kişisel bir değerlendirmesini ifade etmektedir (Bandura, 1982). Diğer bir deyişle öz yeterlilik; bireyin belirli bir görevi başarılı bir şekilde tamamlayabilmesi için ihtiyaç duyduğu eylemleri, bilişsel kaynakları ve motivasyonu harekete geçirebilme yeteneğine dair inancını ifade etmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Bir örgütün işgörenlerin iyi oluşları ile ilgilenerek onların katkılarına değer vermesine dair işgörenler tarafından geliştirilen genel inanışlar olarak ifade edilen algılanan örgütsel desteğin (Eisenberger, Armeli vd., 2001), bireylerin pozitif psikolojik kapasitelerinin gelişiminin sağlanmasında önemli bir rol alabileceği düşünülmektedir (Luthans, Norman vd., 2008). Nitekim örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden işgörenler; daha iyimser atfetmeler yaparak olumsuz bir durumla karşılaştıklarında bu durumu dışsal, duruma özgü ve geçici olarak atfedebilecek, hedeflerini gerçekleştirebilme adına daha umut dolu olarak yeni yollar geliştirebileceklerdir (Luthans, Norman vd., 2008). Ayrıca bu bireyler hissettikleri destek ile üstlendikleri görevleri tamamlayabilme adına muhtemelen kendilerine daha çok güvенеceklerdir.

Bundan dolayı bu çalışmada yukarıda bahsedilen alanyazına bağlı kalınarak aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmaktadır:

- i. Algılanan örgütsel destek bireyin iyimserlik pozitif psikolojik kapasitesini olumlu yönde etkiler mi ?
- ii. Algılanan örgütsel destek bireyin umut pozitif psikolojik kapasitesini olumlu yönde etkiler mi ?
- iii. Algılanan örgütsel destek bireyin öz yeterlilik pozitif psikolojik kapasitesini olumlu yönde etkiler mi ?

2. Yöntem

2.1. Katılımcılar

Bu çalışmada verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler, Ankara ilinde faaliyet gösteren vakıf üniversiteleri hastanelerinde çalışan 230 hemşireye dağıtılmış ve 165 tanesinden geri dönüş olmuştur. Dört ankette eksik veri tespit edilmesi nedeniyle bu anketler değerlendirme dışı bırakılarak 161 anket analiz süreçlerinde kullanılmıştır. Katılımcıların %95'i kadın olup ortalama yaş ve kıdemleri ise sırasıyla 31.65 ve 9.75 yıldır.

2.2. Ölçüm Araçları

Anket formu, demografik değişkenler dışında 5'li Likert şeklinde düzenlenmiştir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

2.2.1. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Hemşirelerin örgütlerinden algıladıkları desteğin belirlenebilmesi için Eisenberger ve arkadaşları (2001) tarafından kullanılan 6 maddeye araştırmada yer verilmiştir. Yapılan geçerlilik analizi sonucunda bir ifade düşük faktör yükü nedeniyle analiz süreçlerine dahil edilmemiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (α) 0.88 olarak bulunmuştur.

2.2.2. Umut Ölçeği

Araştırmada umut, Snyder ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen 6 madde ile değerlendirilmiştir. Yapılan geçerlilik analizi sonucunda iki ifade düşük faktör yükü nedeniyle analiz süreçlerine dahil edilmemiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (α) 0.77 olarak bulunmuştur.

2.2.3. İyimserlik Ölçeği

İyimserlik; Scheier ve Carver (1985) tarafından geliştirilen, Shifren ve Hooker (1995) ile Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından revize edilen hayat oryantasyon testinden üç ifade ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (α) 0.75 olarak tespit edilmiştir.

2.2.4. Öz yeterlilik Ölçeği

Öz yeterlilik ise Luthans ve arkadaşlarının (2007) Parker (1998)'dan adapte ettiği altı ifade ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (α) 0.87 olarak bulunmuştur.

3. Bulgular

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo1'de sunulmuştur. Buna göre; araştırmaya katılan hemşirelerin umut, iyimserlik ve öz yeterlilik pozitif psikolojik kapasiteleri yüksek, örgütlerinden algıladıkları destek düzeyi ise ortalamanın üzerinde olarak tespit edilmiştir. Ayrıca Tablo 1'de algılanan örgütsel desteğin hemşirelerin umut ($r=0.33$; $p<0.01$), iyimserlik ($r=0.51$; $p<0.01$) ve öz yeterlilik ($r=0.17$; $p<0.05$) kapasiteleri ile olumlu ve anlamlı ilişkili olduğu da görülmektedir. Öz yeterlilik ise umut ($r=0.61$; $p<0.01$) ve iyimserlik ($r=0.34$; $p<0.01$) kapasiteleri ile olumlu ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Son olarak iyimserlik ile umut ($r=0.48$; $p<0.01$) pozitif kapasiteleri arasında da yine olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

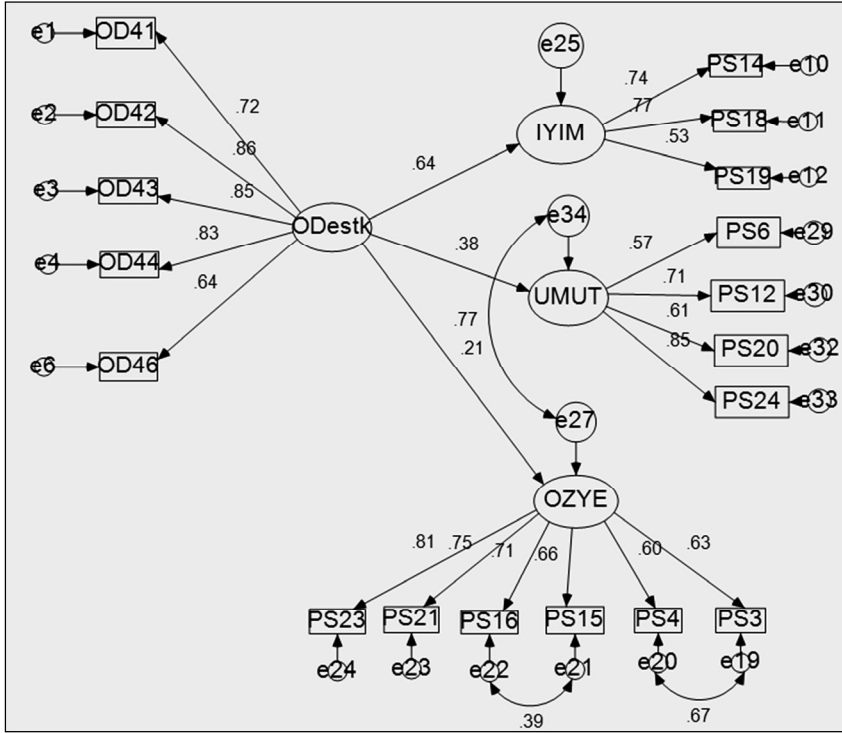
Tablo 1: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1. Umut	3.88	0.66	---			
2. İyimserlik	3.37	0.83	0.48**	---		
3. Öz yeterlilik	3.96	0.64	0.61**	0.34**	---	
4. Algılanan Örgütsel Destek	2.71	0.95	0.33**	0.51**	0.17*	---

** $p<0.01$; * $p<0.05$

Bu çalışmada araştırma sorularına yanıt bulabilmek maksadıyla yapısal eşitlik modellenmesi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellenmesi, teoriye dayalı olarak önceden belirlenen ilişki örüntülerinin doğrulayıcı bir yaklaşımla test edildiği istatistiksel bir yöntemdir (Byrne, 2010).

Şekil 1’de bu çalışmanın ölçme ve yapısal modeli gösterilerek standardize olan katsayılar sunulmuştur. Buna göre algılanan örgütsel destek; bireylerin iyimserlik ($\beta = 0.64$; $p < 0.01$), umut ($\beta = 0.38$; $p < 0.01$) ve öz yeterlilik ($\beta = 0.21$; $p < 0.05$) pozitif psikolojik kapasitelerini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Algılanan örgütsel desteğin iyimserlik pozitif kapasitesi ile olan etkileşimi ise diğer kapasitelere nazaran daha yüksek olarak tespit edilmiştir.



ODestk = Algılanan örgütsel destek, İYİM= İyimserlik, OZYİ= Öz Yeterlilik.

Şekil 1: Algılanan Örgütsel Desteğin İyimserlik, Umut ve Öz Yeterlilik Pozitif Psikolojik Kapasiteleri Üzerindeki Etkisi Ölçme ve Yapısal Modeli (Standardize Edilmiş Katsayılar Sunulmuştur)

Tablo 2’de ise araştırma modelinin uyum iyiliği istatistikleri verilmiştir. Buna göre, araştırma modelinin uyum iyiliği kriterleri açısından geçerli değerler ürettiğini ve modelin bu haliyle kabul edilebilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 2: Modelin Uyum İyiliği İstatistikleri

	χ^2	df	χ^2 / df	GFI	CFI	RMSEA
Model	201.96	129	1.56	0.88	0.95	0.05

GFI = Goodness of fit index, CFI = Comparative fit index, RMSEA = Root mean square error of approximation.

4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada algılanan örgütsel desteğin bireylerdeki pozitif psikolojik kapasiteler üzerindeki etkisi hemşire örneklem grubunda incelenmiştir. Araştırma kapsamında iyimserlik, umut ve öz yeterlilik bireylerdeki pozitif psikolojik kapasiteler olarak ele alınmıştır.

Araştırma sonuçlarında; hemşirelerin örgütlerinden algıladıkları desteğin onların iyimserlik, umut ve öz yeterlilik pozitif psikolojik kapasitelerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Diğer bir deyişle hemşireler, örgütlerinden desteklendiklerini hissettiklerinde daha iyimser, umut dolu ve öz yeterlilikleri yüksek olmaktadır. Bu bulgu Luthans, Norman ve arkadaşlarının (2008) sonuçları ile uyumludur. Nitekim örgütlerinin kendi iyi oluşları ile ilgilendiğini, başarıları ile gurur duyduğunu ve ihtiyaç duyduklarında örgütlerinin onlar için yardıma hazır olduğunu hisseden işgörenler, yaşadıkları olumlu olaylara karşı muhtemelen daha içsel, kalıcı ve genelleştirilebilir atfetmeler yapacak; olumsuz durumlarda ise dışsal, kalıcı olmayan ve daha spesifik atfetmeler göstereceklerdir. Aynı şekilde örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden işgörenler, üstlendikleri amaçlara ulaşma konusunda daha motive olacak ve daha yüksek bir enerji ile amaçlarına ulaşma doğrultusunda çalışarak gerektiğinde de bu amaçlara ulaşabilmek için alternatif yolları hissettikleri destek ile daha etkili bir şekilde bulabileceklerdir. Desteklendiğini hisseden işgörenler ayrıca amaçlarına ulaşma konusunda bilişsel kaynaklarını, motivasyonlarını ve ihtiyaç duydukları aksiyonları daha etkili bir şekilde kullanarak üstlendikleri görevleri başarı ile tamamlayabilme konusunda muhtemelen kendilerine daha çok güven duyacak ve öz yeterlilikleri yüksek olacaktır.

İşgörenlerin performanslarının yükseltilmesinde bireysel pozitif psikolojik kapasiteler önemli bir yere sahiptir (Youssef ve Luthans, 2007; Luthans, Avolio vd., 2005). İyimserlik, umut ve öz yeterlilik pozitif kapasitelerinin yükseltilmesi ise hemşireler gibi yoğun stresli ortamlarda görev yapan işgörenler için çok önemlidir. Bu anlamda, örgütsel desteğin ağır çalışma koşullarında ve stresin yüksek olduğu ortamlarda görev yapan meslek gruplarından biri olan hemşireler için önemli bir yere sahip olduğu bulgularda görülmektedir. Bundan dolayı; adaletli örgüt uygulamaları, etkili bir ödül sisteminin varlığı, işgörenler için uygun çalışma koşullarının sağlanması gibi etkin uygulamaların örgütlerce benimsenmesi, işgörenlerin örgütleri tarafından desteklendiklerine dair algılarını güçlendirerek iş ortamlarındaki stresin travmatik sonuçlarının azalmasını sağlayacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Tüm bunların ise işgörenlerin bazı pozitif psikolojik kapasitelerinin gelişiminde rol alması beklenmektedir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle çalışmada kullanılan hemşire örneklemini bir sınırlılık yaratmaktadır. Çalışmanın gelecekte diğer meslek gruplarında tekrarlanması sonuçların genelleştirilebilmesi açısından önemlidir. Bir diğer sınırlılık ise araştırmanın kesitsel doğasından kaynaklanmaktadır. Gelecekte bu konuda yapılacak boylamsal çalışmalar neden sonuç ilişkisinin daha net olarak ortaya konulmasını sağlayacaktır.

5. Kaynakça

- Alarcon, G. M., Bowling, N. A., Khazon, S. (2013), "Great expectations: A meta-analytic examination of optimism and hope", *Personality and Individual Differences*, 54, pp. 821-827.
- Bandura, A. (1982), "Self-efficacy mechanism in human agency", *American Psychologist*, 37, pp. 122-147.

- Byrne, B.M. (2010), *Structural Equation Modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming*, New York: Taylor & Francis Group.
- Carver, C. S., Scheier, M.F., Segerstrom, S.C. (2010), "Optimism", *Clinical Psychology Review*, 30, pp. 879-889.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., D., & Rhoades, L. (2001), "Reciprocation of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 42-51.
- Gallagher, M. W. & Lopez, S. J. (2009), "Positive expectancies and mental health: Identifying the unique contributions of hope and optimism", *The Journal of Positive Psychology*, 4 (6), pp. 548-556.
- Luthans, F. (2002), "Positive Organizational Behavior. Developing and managing psychological strengths", *Academy of Management Executive*, 16, pp. 57-72.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., & Li, W. (2005), "The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance", *Management and Organization Review*, 1, pp. 247-269.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. & Norman, S.M. (2007), "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", *Personnel Psychology*, 60, pp. 541-572.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J.B. (2008), "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship", *Journal of Organizational Behavior*, 29, pp. 219-238.
- Parker, S. K. (1998), "Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions", *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 835-852.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002), "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 698-714.
- Scheler, M. F. & Carver, C. S. (1985), "Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies", *Health Psychology*, 4, pp. 219-247.
- Seligman, M.E.P. (1998), *Learned optimism*, New York: Pocket Books.
- Shifren, K. & Hooker, K. (1995), "Stability and change in optimism: A study among spouse caregivers", *Experimental Aging Research*, 21, pp. 59-76.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., et al. (1991), "The will and the ways: Development and validation of an individual-difference measure of hope", *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, pp. 570-585.
- Snyder, C. R., Symptom, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996), "Development and validation of the State Hope Scale", *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, pp. 321-335.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998), "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 124, pp. 580-590.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007), "Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience", *Journal of Management*, 33, pp. 774-800.

MENTORLUK VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖZ YETERLİLİK İLE İLİŞKİSİ: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Arş. Gör. Sezin ÇAKIR
Atatürk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
sezin.cakir@atauni.edu.tr

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Atatürk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
oiscan@atauni.edu.tr

ÖZET

Mentorluk faaliyetlerinin ve psikolojik güçlendirmenin iş tatmini, öğrenme ve örgütsel bağlılık gibi birçok unsuru olumlu yönde etkilediği daha önce yapılan çalışmalarda görülmüştür. Bu çalışma da mentorluğun ve psikolojik güçlendirmenin öz yeterlilik ile ilişkili olup olmadığını ortaya çıkarmak için yapılmıştır.

Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan 103 araştırma görevlisi üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada elde edilen sonuçlarda, mentorluğun ve psikolojik güçlendirmenin birçok alt boyutunun öz yeterlilik ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mentorluk, Psikolojik Güçlendirme, Öz Yeterlilik

1. Giriş ve Çalışmanın Amacı

Günümüzde mentorluk hem kurumlara hem de bireylere fayda sağlayan unsurlar arasında önemli bir yere sahiptir. Bunun temel sebebi mentorluğun özellikle genç ve yeni çalışanların çalıştıkları kuruma ve o kurumun kültürüne uyum sağlayabilmelerindeki rolüdür. Mentorlukta söz konusu olan karşılıklı etkileşim iki tarafa da fayda sağlamakla beraber mentorların aktardıkları deneyimleri ve sergiledikleri yol göstericilik rolleri sayesinde çalışanların örgüte duydukları bağlılığın artması, öğrenmenin hızlanması, iş tatmininin artması ve performans yükselmesi gibi olumlu çıktılar söz konusudur.

Bireyin işini anlamlı görmesi, kendi yeteneğine duyduğu güven, işin yapılış şekli ile ilgili karar verme özgürlüğü ve örgütsel sonuçlar üzerinde etkisinin olması unsurlarının bir bileşimi olan psikolojik güçlendirmenin temel bir motivasyon kaynağı olmasından yola çıkarak çalışanların işleriyle ilgili çıktıları sadece yöneticilerin desteği ile değil aynı zamanda psikolojik güçlendirmenin miktarı ile de ilgili olduğu görülmektedir.

Hem mentorluğun hem de psikolojik güçlendirmenin uygulandığı akademik ortamlarda akademisyenlerin öz yeterlilik algıları yani kendilerinden beklenenleri gerçekleştirebileceğine dair inancı nasıl etkilenmektedir? Bu sorudan yola çıkarak gerçekleştirilen çalışmanın amacı; mentorluğun ve psikolojik güçlendirmenin araştırma görevlilerinin öz yeterlilik algıları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu incelemenin araştırma görevlileri üzerinde gerçekleştirilmesinin sebebi; araştırma görevlilerinin danışmanları ile mentorluk ilişkisi içinde olduklarının bilinmesidir.

2. Kavramsal Çerçeve

Mentorluk, örgüt içindeki deneyimli çalışanların, yani mentorların yeni gelenlere danışmanlık yaparak; bu bireylerin kişisel ve örgütsel gelişimlerini tamamlamalarına yardımcı olmalarını içeren süreçtir (Özkalp vd., 2006, s. 57).

Psikolojik güçlendirmenin temelinde kişinin kendine olan inancının geliştirilmesi yatmaktadır. Psikolojik güçlendirme kişinin işini anlamlı bulması, kendini işi üzerinde yeterli hissetmesi, işi hakkında karar verebilme hakkına sahip olduğunu ve işi üzerinde etkili olduğunu düşünmesi anlamına gelmektedir (Toplu ve Akça, 2013, s. 225). Spreitzer'a göre güçlendirmeyi şekillendiren unsur, çalışanların güçlendirilmesi adına yapılan uygulamalara dayalı olarak ortaya çıkan objektif gerçeklerden ziyade, çalışanların bu uygulamalara ilişkin algılarıdır (Yürür ve Demir, 2011, s. 313).

Öz yeterlilik algısı, kavramı ilk ele alan Bandura tarafından kişinin, kendisinden beklenen durumları yönetmesini sağlayacak yeteneklere olan inancı olarak tanımlanmıştır (Bandura, 2005, s. 307). Öz yeterlilik konusundaki inançlar, kişinin gerçekte sahip olduğu kapasite ya da becerileri yansıtmamaktadır, belirli koşullar altındaki kapasitesi ile ilgili inançlarını ifade etmektedir dolayısıyla kişilerin gerçekte sahip oldukları beceriler ile öz yeterlilik inancı arasında farklılıklar olabilmektedir (Bolat, 2011, s. 256).

Mentorluk ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel birçok çıktıyı olumlu yönde etkilediğine dair sonuçlar elde eden çalışmalara rastlamak mümkündür. Örneğin, Wang ve Lee (2009), psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasında olumlu ilişki tespit etmişlerdir. Yürür ve Demir (2011), çalışmalarında psikolojik güçlendirmenin adalet algısını artırdığını ifade etmişlerdir. Borghei, Jandaghi, Matin ve Dastani (2010), güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişkiler tespit etmişlerdir. Tolay, Sürgevil ve Topoyan'ın (2012) çalışmalarında güçlendirmenin bağlılık ve iş doyumunu üzerinde etkileri olduğu görülmüştür.

Özkalp, Kirel, Sungur ve Cengiz (2006), mentorluğun bireysel ve kurumsal katkıları olduğu tespit etmişlerdir. İbrahimoglu (2013) çalışmasında mentorluğun öz etkinliği artırdığı sonucunu elde etmiştir. Flood (2012), mentorluğun öz yeterliliği artırdığını tespit etmiştir. Saffhold da (2005), çalışmasında mentorluğun öz yeterlilik algısı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucunu elde etmiştir.

Bu çalışmada da, mentorluğun ve psikolojik güçlendirmenin kişinin kendi yeteneklerine olan inancını ifade eden öz yeterlilik kavramı ile ilişkili olduğu düşüncesinden yola çıkarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Mentorluk ve alt boyutları ile öz yeterlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır

H₂: Psikolojik güçlendirme ve alt boyutları ile öz yeterlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır

3. Yöntem ve Kapsam

Araştırmada mentorluğun ve psikolojik güçlendirmenin öz yeterlilik üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla anket yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı mentorluk, psikolojik güçlendirme ve öz yeterliliğe ilişkin üç ayrı ölçekten oluşmaktadır. Mentorluğu ölçmek amacıyla Noe tarafından geliştirilen ve 22 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Psikolojik güçlendirmeyi ölçmek amacıyla Spreitzer tarafından geliştirilen ve 12 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Öz yeterliliği ölçmek amacıyla Sherer tarafından geliştirilen ve 17 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili güvenirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır; mentorluk ölçeğine ilişkin güvenirlik değeri ,955, psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin

güvenirlilik değeri ,826 ve öz yeterlilik ölçeğine ilişkin güvenirlilik değeri ,893 olarak bulunmuştur. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlar şöyledir:

- Mentorluk boyutları; kariyer işlevi (örgütte gelişme fırsatı yakalama, çalışma ile ilgili zorlukları öğrenme) ve psiko-sosyal işlev (çalışanın yeteneklerini keşfetmesi, öz değerlerinin artması),
- Psikolojik güçlendirme boyutları; anlam (bir görevin amacının çalışan açısından değeri), yeterlilik (iş iyi yapabilme konusunda yeteneklere duyulan güven), özerklik (işin yapılış şekli ile ilgili karar verme özgürlüğü) ve etki (çalışanın örgütsel çıktılar üzerinde etkisinin olduğunu düşünmesi),
- Öz yeterlilik boyutları ise; başlama, yılmama ve sürdürme çabası-ısrar.

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Söz konusu analizlere ilişkin sonuçlara bulgular bölümünde yer verilmiştir.

Araştırmanın evrenini Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü'nden alınan bilgiye göre toplam araştırma görevlisi sayısı 905'tir. Dağıtılan 300 anketten 120 tanesi geri dönmüş, çalışmada ise 103 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

4. Bulgular

Mentorluğun ve psikolojik güçlendirmenin öz yeterlilik üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada söz konusu değişkenlerle ilgili anket çalışması yapılarak elde edilen veriler değerlendirilmiştir ve bu değerlendirme sonuçları aşağıda özetlenmektedir.

Anketi cevaplandıran 103 araştırma görevlisinin % 44,7'si kadın, % 55,3'ü erkektir. Katılımcıların % 82,5'i 22-31 yaş aralığında %17,5'i ise 32-41 yaş aralığındadır. Araştırma görevlilerinin kariyer aşamaları şöyledir; % 2,9'u yüksek lisans ders aşamasında, % 24,3'ü yüksek lisans tez aşamasında, % 15,5'i doktora ders aşamasında, % 9,7'si doktora yeterlilik aşamasında ve % 47,6'sı doktora tez aşamasındadır.

4.1. Mentorluk ile Psikolojik Güçlendirmenin Öz Yeterlilik İle İlişkisi

Mentorluk ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile öz yeterliliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Mentorluk ve öz yeterlilik ilişkisine ilişkin sonuçlar Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Mentorluk ile Öz Yeterlilik İlişkisi

FAKTÖRLER	1	2	3	4	5
(1) Mentorluk kariyer işlevi	1				
(2) Mentorluk psiko-sosyal işlev	,862**	1			
(3) Öz yeterlilik başlama	,099	,044	1		
(4) Öz yeterlilik yılmama	,346**	,387**	,529**	1	
(5) Öz yeterlilik sürdürme çabası-ısrar	,212*	,144	,617**	,447**	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Tablo 1'de görüldüğü gibi korelasyon analizi sonucunda mentorluğun kariyer işlevi ile öz yeterliliğin yılmama ve sürdürme çabası-ısrar boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Mentorluğun psiko-sosyal işlevi ile öz yeterliliğin sürdürme çabası-ısrar boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Mentorluğun ve öz yeterliliğin bütün

boyutları arasında anlamlı ilişki olmamasının sebebi kişilerin kendi yeteneklerine olan güvenlerinin ve bir işi başarabileceklerine dair inançlarının danışmanlarının mentorluk yaklaşımlarının sadece bazı boyutlarından etkilendiğini göstermektedir. Kişinin geçmiş deneyimlerinden ve başarılarından etkilenen öz yeterlilik algısı, kişide olumlu veya olumsuz bir şekilde yerleşmiş ise bu algının danışmanları ile kurdukları mentorluk ilişkisinin etkisiyle tamamen değiştiğini söylemek mümkün değildir.

Tablo 2. Psikolojik Güçlendirme İle Öz Yeterlilik İlişkisi

FAKTÖRLER	1	2	3	4	5	6	7
(1) Psikolojik güçlendirme anlam	1						
(2) Psikolojik güçlendirme yeterlilik	,235*	1					
(3) Psikolojik güçlendirme özerklik	,284**	,347**	1				
(4) Psikolojik güçlendirme etki	,191	,211*	,391**	1			
(5) Öz yeterlilik başlama	,146	,448**	,513**	,292**	1		
(6) Öz yeterlilik yılmama	,377**	,316**	,405**	,234*	,529**	1	
(7) Öz yeterlilik sürdürme çabası-ısrar	,101	,445**	,313**	,265**	,617**	,447**	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Korelasyon analizi sonucunda; psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu ile öz yeterliliğin yılmama boyutu arasında, psikolojik güçlendirmenin yeterlik boyutu ile öz yeterliliğin her boyutu arasında, psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu ile öz yeterliliğin her boyutu arasında ve psikolojik güçlendirmenin etki boyutu ile öz yeterliliğin her boyutu arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

4.2. Mentorluğun ve Psikolojik Güçlendirmenin Öz Yeterlilik Üzerine Etkisi

Tablo 3’de mentorluğun öz yeterlilik üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Analizde öz yeterlilik bağımlı değişken, mentorluk ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; mentorluğun kariyer işlevi öz yeterliliğin yılmama boyutunun toplam varyansının % 12’sini ($R^2=0,12$), sürdürme çabası-ısrar boyutunun toplam varyansının % 4,5’ini ($R^2=0,045$) açıklamaktadır. Mentorluğun psiko-sosyal işlevi öz yeterliliğin yılmama boyutunun toplam varyansının % 15’ini ($R^2=0,150$), sürdürme çabası-ısrar boyutunun ise % 2,1’ini ($R^2=0,021$) açıklamaktadır. Sonuçlar değerlendirildiğinde, öz yeterliliğin mentorluğa en çok bağlı olan boyutu yılmama olarak karşımıza çıkmaktadır; kendi yeteneklerine güvenerek bir işe başlayan araştırma görevlilerinin zaman içinde bazı zorluklarla karşılaşmaları durumunda yılmadan işe devam etmelerinde danışmanlarının mentorluk davranışlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 3. Mentorluğun Öz Yeterlilik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken (Öz Yeterlilik)	Bağımsız Değişken					
	Mentorluk Kariyer İşlevi			Mentorluk Psiko-Sosyal İşlev		
	B	t	p	B	t	p
Başlama	,099	,996	,322	,044	,442	,659
R²	,010			,002		
Düzeltilmiş R²	,000			-,008		
F	,992			,196		
Yılmama	,346	3,704	,000	,387	4,221	,000
R²	,120			,150		
Düzeltilmiş R²	,111			,142		
F	13,719			17,813		
Sürdürme çabası-ısrar	,212	2,179	,032	,144	1,458	,148
R²	,045			,021		
Düzeltilmiş R²	,035			,011		
F	4,747			2,124		

Tablo 4’de psikolojik güçlendirmenin öz yeterlilik üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Analizde öz yeterlilik bağımlı değişken, psikolojik güçlendirme ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu öz yeterliliğin başlama boyutunun toplam varyansının % 2,1’ini ($R^2=0,021$), yılmama boyutunun toplam varyansının % 14,2’sini ($R^2=0,142$), sürdürme çabası-ısrar boyutunun toplam varyansının % 10’unu ($R^2=0,101$) açıklamaktadır. Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde öz yeterliliğin anlama en çok bağlı olan boyutları yılmama ve sürdürme çabasıdır yani mentorlukla ilgili olan sonuçlara benzer şekilde; görevini yerine getirirken zorluklarla karşılaşan bir araştırma görevlisi işini anlamlı bulduğu takdirde yılmadan görevini sürdürmektedir.

Psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutu öz yeterliliğin başlama boyutunun toplam varyansının % 20’sini ($R^2=0,201$), yılmama boyutunun toplam varyansının % 10’unu ($R^2=0,100$), sürdürme çabası-ısrar boyutunun toplam varyansının ise % 20’sini ($R^2=0,198$) açıklamaktadır. Öz yeterliliğin psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutuna en çok bağlı olan boyutu başlamadır çünkü bir araştırma görevlisinin kendi yeteneklerine duyduğu güven arttıkça bir işe başlaması kolaylaşmaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu öz yeterliliğin başlama boyutunun toplam varyansının % 26,3’ünü ($R^2=0,263$), yılmama boyutunun toplam varyansının % 16,4’ünü ($R^2=0,164$), sürdürme çabası-ısrar boyutunun toplam varyansının ise % 10’unu ($R^2=0,164$) açıklamaktadır. Öz yeterliliğin psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutuna en çok bağlı olan boyutu başlamadır, bu da göstermektedir ki; bir araştırma görevlisi işini yapma konusunda karar verme özgürlüğüne sahip olduğunu düşünürse bir işe başlaması kolaylaşmaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin etki boyutu öz yeterliliğin başlama boyutunun toplam varyansının % 8,5’ini ($R^2=0,085$), yılmama boyutunun toplam varyansının % 5,5’ini ($R^2=0,055$) ve sürdürme çabası-ısrar boyutunun toplam varyansının % 7’sini ($R^2=0,070$) açıklamaktadır. Öz yeterliliğin psikolojik güçlendirmenin etki boyutuna en çok bağlı olan boyutları başlama ve sürdürme çabasıdır; bir araştırma görevlisinin örgütsel çıktılarda

etkisi olduğunu düşünürse hem işe başlaması kolaylaşmaktadır hem de karşılaştığı zorluklara rağmen görevini sürdürme konusunda ısrarlı davranmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda H2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4. Psikolojik Güçlendirmenin Öz Yeterlilik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken (Öz Yeterlilik)	Bağımsız Değişken											
	Psikolojik Güçlendirme Anlam			Psikolojik Güçlendirme Yeterlilik			Psikolojik Güçlendirme Özerklik			Psikolojik Güçlendirme Etki		
	B	t	p	B	t	p	B	t	p	B	t	p
Başlama	,146	1,478	,142	,448	5,036	,000	,513	6,007	,000	,292	3,071	,003
R²	,021			,201			,263			,085		
Düzeltilmiş R²	,011			,193			,256			,076		
F	2,185			25,360			36,084			9,430		
Yılmama	,377	4,085	,000	,316	3,343	,001	,405	4,457	,000	,234	2,419	,017
R²	,142			,100			,164			,055		
Düzeltilmiş R²	,133			,091			,156			,045		
F	16,684			11,172			19,862			5,853		
Sürdürme çabası-ısrar	,101	1,024	,308	,445	4,991	,000	,313	3,314	,001	,265	2,766	,007
R²	,101			,198			,098			,070		
Düzeltilmiş R²	,010			,190			,089			,061		
F	1,050			24,906			10,983			7,649		

Sonuç ve Öneriler

Mentorluk ve psikolojik güçlendirme çalışanlarla ilgili örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans artışı gibi olumlu çıktılar alınmasını sağlayan kavramlardır. Özellikle araştırma görevlileri ile danışmanlarının ilişkileri göz önüne alındığında bu kavramların olumlu sonuçlar elde etmedeki önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır. Araştırma görevlilerinin kendilerinden beklenen görevleri başlayıp bitirebilme konusunda kendilerine duydukları inancın, danışmanlarının mentorluk davranışlarından ve psikolojik güçlendirmeden etkilenip etkilenmediği sorusu bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan araştırma görevlileri ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda mentorluk ve psikolojik güçlendirmenin birçok alt boyutunun öz yeterlilik ile ilişkili olduğu görülmüştür. Danışmanları ile sağlıklı bir mentorluk ilişkisi kurmuş ve onlar tarafından psikolojik olarak güçlendirilen araştırma görevlilerinin kendi yeteneklerine olan güvenlerini ve işlerini doğru şekilde yapabileceklerine dair inançları artmaktadır.

Öz yeterliliğin kişinin gerçek kapasitesinden ziyade kendi yeteneği ile ilgili kişisel algısını ifade etmesi sebebiyle mentorluk ve psikolojik güçlendirmenin öz yeterliliği tamamen ifade ettiğini söylemek mümkün değildir çünkü kişinin kendine olan inancı sıfırdan var edilemez veya var olan inanç tamamen ortadan kaldırılamaz. Fakat danışmanların sergiledikleri mentorluk davranışları ve psikolojik güçlendirme bir araştırma görevlisinin işine bağlılığını artıracak için işi doğru yapma konusunda kendine olan inancını da geliştirmektedir.

Bu sonuçlar ışığında; araştırma görevlilerinin kendilerine olan inançlarının artmasını ve buna bağlı olarak iş tatmininin ve performansın artmasını arzu eden danışmanların doğru mentorluk uygulamaları gerçekleştirme ve psikolojik güçlendirmeyi sağlama konusuna önem vermeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet M.L., Lentz E., Ligma L. (2004). "Career Benefits Associated with Mentoring For Protégés: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 89 (1).
- Duygu Toplu, Meltem Akça, (2013). "Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12(23).
- Ebru Tolay, Olca Sürgevil, Mert Topoyan, (2012). "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, Cilt:12, Sayı:4.
- Fatma Yıldırım, İnci Özgür İlhan, (2010). "Genel Öz Yeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21 (4).
- Gretchen M. Spreitzer, Suzanne C. De Janasz,, Rrobert E. Quinn, (1999). "Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership", *Journal of Organizational Behavior*, 20.
- Lı-Yun Sun, Wen Pan,Irene Hau Siu Chow (2014). "The Role of Supervisor Political Skill in Mentoring Dual Motivational Perspectives", *Journal of Organizational Behaviour*, 35.
- Marguerite Joan Flood, Mentoring and Self-Efficacy in Female Undergraduate Business Students, The Ohio State University, 2012
- Nurettin İbrahimoglu, (2013). "Bıçimsel Olmayan Mentorluk Yoluyla Öz-Etkinliğin Artırılması, Sosyoekonomi", 130107.
- Nurettin İbrahimoglu, Özlem Yaşar Ugurlu, Mehmet Kızıloğlu, (2011). "Örgütlerde Mentorluğun Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı 3.
- Senay Yürür, Kemal Demir, (2011). "Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Olca Sürgevil, Ebru Tolay, Mert Topoyan, (2013). "Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri", *Journal of Yaşar University*.
- Oya İnci Bolat, (2011)." Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi- Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, Cilt:11, Sayı:2.

OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜDÜLEYİCİ DİL KULLANIMLARI İLE ÖĞRETMEN ÖZYETERLİĞİ İLİŞKİSİNDE DÜŞÜK-YÜKSEK KÜLTÜREL BAĞLAMIN ARACI ROLÜ

Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Piri Reis Üniversitesi
aarslan@pirireis.edu.tr

Arş. Gör. Emir ÖZEREN
Dokuz Eylül Üniversitesi
Roma "Tor Vergata" Üniversitesi
emir.ozeren@deu.edu.tr

Prof.Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN
İşletme Fakültesi
Dokuz Eylül Üniversitesi
omur.ozmen@deu.edu.tr

ÖZET

Son dönem örgütsel davranış çalışmaları eleştirel bir yaklaşımla incelendiğinde, liderlik alanında iletişim ve güdüleme başlıklarının öne çıktığı görülse de, dilin, özellikle güdüleyici dilin bireysel ve örgütsel değişkenler ile ilişkisine dair son derece sınırlı araştırma olduğu dikkat çekmektedir. Bugüne değin yapılan çalışmalarda liderin davranışı, özellikleri ve yeteneklerine yoğunlaşılırken, liderin kullandığı dil üzerinde çok fazla durulmadığı fark edilmektedir. İlk kez, Mayfield vd. (1995) liderin dilsel iletişim yeteneği ve izleyenlerini etkileme düzeylerini belirlemek amacıyla bir ölçüm aracı geliştirmiş ve bu sayede bir liderin dilsel iletişim yeteneği ve izleyenlerini etkileme düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. Türkçe örgütsel davranış yazınında güdüleyici dil üzerine gerçekleştirilen birkaç çalışma hariç (Mert vd., 2011; Karaaslan, 2010; Özen, 2013, Karademir ve Ergeneli, 2013) herhangi bir görgül araştırmaya rastlanmamıştır. Çalışmamız örgütsel davranış yazınındaki işaret edilen bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Kurulan modelde okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik günlük iletişimlerinde kullandıkları dilin öğretmenler açısından ne ölçüde güdüleyici olduğu ve bunun öğretmenlerin özyeterliliği ile ilişkisinde kültürel bağlamın aracı rolü sorgulanmıştır. Kolayda örneklem ile ulaşılabilen toplam 125 öğretmeninden elde edilen verilerin kısmi en küçük kareler yöntemi ile analizi sonucunda okul müdürlerinin güdüleyici dilinin öğretmenlerin özyeterliliği üzerinde etkili olduğu ($\beta=0,30$, $p < .01$) ve bu ilişkide düşük kültürel bağlamın kısmi aracılık rolünü üstlendiği ($\beta=0,15$, $p < .05$) bulgularına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güdüleyici dil, düşük-yüksek kültürel bağlam, özyeterlilik, öğretmen, okul, okul müdürü

1. Giriş

Günümüz iş dünyasında liderin iletişim biçimi en çok aranan üç temel yetenek arasında kabul edilmektedir (Murray, 2013). Önceki araştırmalar lider konumundaki çalışanların günlük zamanının neredeyse yüzde yetmiş ile doksanını iletişime ayırmakta olduğunu göstermekteydi (Barret, 2006). Mevcut iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ışığında bu oranların daha da arttığını varsaymak olasıdır. Buna göre yetkin iletişim ile

düşük performans alınabiliyorken, ilham veren iletişim biçimleri ile beklenenin üzerinde sonuçların elde edilmesi yüksek olasılık dahilinde kabul edilmektedir.

Son dönem liderlik çalışmalarının genel bir değerlendirmesi yapıldığında, iletişim ve motivasyon başlıklarının öne çıktığı görülse de, dilin, özellikle de güdüleyici dilin bireysel ve örgütsel değişkenler ile ilişkisine dair son derece sınırlı araştırma olduğu dikkat çekmektedir (Mert vd., 2011). Bugüne değin yapılan çalışmalarda liderin davranışı, özellikleri ve yeteneklerine yoğunlaşılırken, liderin kullandığı dil üzerinde çok fazla durulmadığı fark edilmektedir (Mayfield vd., 1995; Sharbrough vd., 2006). Liderin takipçilerini güdülemesinde özel olarak incelenmesi gereken bir değişken olduğunu düşündüğümüz güdüleyici dil kullanımı ile ilgili yazında önemli bir boşluk olduğu görülmektedir. İlk kez, Mayfield vd. (1995) liderin dilsel iletişim yeteneği ve izleyenlerini etkileme düzeylerini belirlemek amacıyla bir ölçüm aracı geliştirmiş ve bu sayede bir liderin dilsel iletişim yeteneği ve izleyenlerini etkileme düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. Zira izleyenlerin güdülenmesi ve örgüte sunacağı katkılar bağlamında liderin kullandığı dilin kritik olduğu savunulmaktadır. Türkçe yazında güdüleyici dil üzerine gerçekleştirilen birkaç çalışma hariç (Mert vd., 2011; Karaaslan, 2010; Özen, 2013, Karademir ve Ergeneli, 2013) herhangi bir görgül araştırmaya rastlanmamıştır. Özen (2013) tarafından okul müdürlerine yönelik güdüleyici dil ölçeğinin Türk kültürüne uyarlama çalışması yapılmış olsa da güdüleyici dil kullanımının öğretmenlerin özyeterliği üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını göstermesi ve bu ilişkide kültürel bağlamın rolünü sorgulaması yönünden çalışmamızın yazında işaret edilen bu boşlukları doldurarak alana katkıda bulunacağı beklenmektedir.

Kısaca, bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik günlük iletişimlerinde kullandıkları dilin öğretmenler açısından ne ölçüde güdüleyici olduğu ve bunun öğretmenlerin özyeterliği ile ilişkisinde kültürel bağlamın aracı rolünün sorgulanması olarak belirlenmiştir.

2. Kuramsal Çerçeve

Çalışmamızın dayandığı temel kuram olan güdüleyici dil kuramı liderlik dilinin nasıl işlediğini ve çalışanlar üzerindeki etkisini anlamamıza olanak sağlayan bir model sunmaktadır. Çalışmada Sullivan'ın (1988) önerdiği psikolinguistik analitik çerçeveyi kullanarak, liderlerin izleyenlerine karşı kullanacağı üç temel konuşma edimi incelenmiştir. Birincisi, etkisel (perlocutionary) edim, belirsizliği gideren, yönlendirme içeren, emir veren, iş odaklı (yapılacak işi tanımlayan) bir iletişim yoludur. İkincisi, düz söz (locutionary) edimi, yöneticinin astlarına örgütün kültürü, yapısı ve değerlerini açıklamak için anlam yaratma ve hikayeler kullanması ile ilgilidir. Bu iletişim şekli işgörene çalıştığı ortamın sembolik bir statü vermesi için kullanılır. Böylelikle, çalışanlar işyerlerini anlamlandırabilir ve çalışan davranışının örgütsel hedefler ile buluşması sağlanabilir. Üçüncüsü, edimsel (illocutionary) eylem veya empatik dil kişilerarası ilişkileri ve insanı bağları kuvvetlendiren ilişkisel bir iletişim tarzıdır. Burada etkisel edimden farklı olarak bir görevin nasıl yapılacağına ilişkin bir emir vermeden ziyade, yönetici ile astı, lider ile izleyeni arasında insani düzeyde oluşan enformel bir davranış şekli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sullivan (1988) etkili yöneticilerin amaçlarına erişmede güdüleyici dil türlerinin üçünden de yararlanacaklarını belirtmiş ve yöneticinin elde etmeyi arzuladığı çıktılar ile kullanması gereken spesifik güdüleyici dil formları arasında bir ilişki olduğunu hatırlatmıştır. Benzer şekilde, Sarros vd., (2014) gerçekleştirdikleri keşifsel nitelikteki nitel araştırmalarında işletme liderlerinin örgütsel sonuçlara ulaşmada dilsel yaklaşımları içeren bir repertuar geliştirdiklerini ifade etmiştir. Güdüleyici dil kuramı, çalışanlarını

güdülemeye başarılı yöneticilerin iletişim tarzlarını açıklar. Bu yöneticiler, sadece çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgi ve geri bildirimi temin etmekle kalmaz, daha da ötesine geçerek çalışanlarının örgütsel değer ve hedeflerin arkasında durmalarını sağlar ve onlarla sıklıkla enformel iletişim geliştirme alışkanlığı kurarlar. Çalışanlarıyla sahici bir iletişim kurma yönünde çaba sergileyen yöneticiler ile çalışanları arasında karşılıklı oluşan destekleyici söz edimleri çalışanlar açısından motivasyon artırıcı bir rol oynar (Sullivan, 1988: 113).

Özyeterlik kavramı, sosyal bilişsel kuram çerçevesinde Bandura (1995) tarafından bireyin çevresinde gelişen olaylar üzerinde etkili olabilecek şekilde bir edimi başlatıp sonuca ulaşana kadar sürdürebileceğine dair inancı olarak tanımlanmaktadır. Özyeterlik araştırmacıları (Bandura, 1977; 1986; 1997; Chowdhury vd., 2002; Wise ve Trunnell, 2001) özyeterliğin dört temel kaynağı arasında dilin ve sözel iknanın önemine işaret ederek güdüleyici dilin bireyin özyeterliği üzerinde etkili rol oynayabileceğini ifade etmişlerdir. Öyle ki, insanlar gerçekçi teşvik aldıklarında, başarılı olmak yönünde daha fazla çaba sarf etme eğilimine girerler (Wood ve Bandura, 1989: 365). Eden ve Kinnar (1991)'ın İsraili askerler üzerinde yaptığı deneysel araştırmada, özel kuvvetlerde görev olan İsraili askerlerin özyeterliklerinde, sözel ikna (verbal persuasion) yoluyla bir artışın olduğu ve sonrasında, gönüllülük düzeylerinde de ciddi yükselişler kaydedildiği gözlemlenmiştir. Başka bir araştırmada, sözel iknanın temsili deneyim ile birlikte hizmet öncesi öğretmenlerin özyeterliğini arttırdığı bulunmuştur (Hagen vd., 1998). İtalya'daki 75 farklı ortaokulda görev yapan 2000'den fazla öğretmen üzerinde yapılan bir araştırmada (Caprara vd., 2006), öğretmenlerin özyeterlik inanışlarının iş doyumlarını ve öğrencilerinin akademik başarılarını etkilediği ortaya konulmuştur. Genel olarak otuz yıllık alan yazını incelendiğinde, öğretmen özyeterliği ile öğrenci özyeterliği, güdülenmesi ve başarısı arasında doğrudan ve olumlu bir ilişkinin olduğunu doğrulayan pek çok araştırma yer almaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2007). Mayfield ve Mayfield (2010), 151 kadın sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmalarında güdüleyici dil kuramının çalışan özyeterliği ve performansı arasındaki ilişkiyi kısmi en küçük kareler modeli kullanarak incelemiştir. Geliştirilen modelde çalışan özyeterliğinin liderin güdüleyici dil kullanımı ile çalışan performansları arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü doğrulanmıştır. Ayrıca, çalışan özyeterliğinin liderin güdüleyici dil düzeyinin artışına bağlı olarak %34 oranında yükseldiği ve çalışan performansının yine güdüleyici dil kullanımına bağlı olarak %20 oranında artış gösterdiği, özyeterlik düzeyi yüksek çalışanların, özyeterliği düşük çalışanlara kıyasla aynı durumlarda %10 oranında daha iyi bir performans gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır. Türkçe yazında ise, Karaaslan (2010), güdüleyici dilin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracılık etkisinin incelenmesini konu alan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Söz konusu çalışmada, lider üye etkileşiminin, bu ilişkideki rolünü incelemek amacıyla güdüleyici dil, örgütsel vatandaşlık ve lider üye etkileşiminden oluşan değişkenler ölçülmüş, güdüleyici dil kullanımı dolayısıyla oluşan örgütsel vatandaşlığa, lider üye etkileşiminde bazı boyutların aracılık ettiği gözlemlenmiştir.

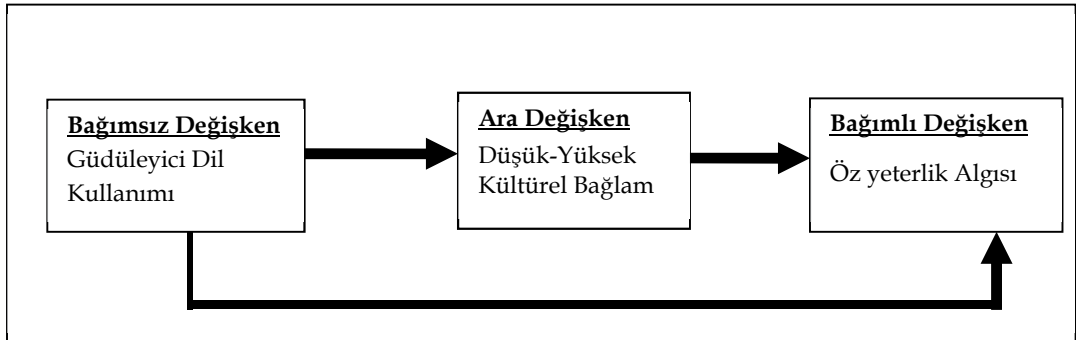
Okul yöneticilerinin güdüleyici dil kullanımlarının öğretmenlerin özyeterliği ile ilişkisinde dikkate almaya değer bir diğer önemli değişken ise kültürel bağlam olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültür araştırmaları içerisinde yer alan düşük-yüksek bağlamlı kültür sınıflaması antropolog Hall (Hall ve Hall, 1995) tarafından yazına kazandırılan ve kişilerarası iletişim de dahil olmak üzere pek çok çalışmada yaygın olarak kullanılan bir modeldir. Türk kültürü çeşitli araştırmaların (Sümer 2000; Sargut 2001; Erdem 2005) ortaya koyduğu üzere yüksek bağlamlı kültür olma özelliği sergilemektedir. Bu da bize etkili bir iletişim için eğitim yöneticisinin söyledikleri kadar, söylemek istediklerinin de önemli

olabileceği ve dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Bu durum, okul müdürlerinin öğretmenler ile iletişimlerinde başvurdukları dil bağlamında diğer ortamsal faktörlerin ve ipuçlarının da (üslup, jest, mimik, beden dili ve vurgular gibi) dikkate alınması gerekliliğini doğurmaktadır. Eğer bireyler kapalı, imalı ve dolaylı bir iletişimi tercih ederlerse (Yüksek Kültürel Bağlam) sadece söylenenlerle yetinmez, ne söylenmek istendiğini de farklı bağlamlara bakarak (geçmiş tecrübeler, ses tonu, yüz ifadesi, imalar vb.) anlamak durumunda kalabilirler (Gencer, 2011:197). Şekil 1, yüksek-düşük kültürel bağlama sahip toplumların iletişim tercihlerini özetlemektedir.



Şekil 1. Yüksek ve Düşük Kültürel Bağlama Sahip Toplumların İletişim Biçimleri (Gencer, 2011: 198)

Yukarıda özetlenen kuramsal arka plan temelinde çalışmamızda okul müdürlerinin kullandıkları güdüleyici dil bağımsız değişken, öğretmenlerin özyeterlik algısı bağımlı değişken, düşük-yüksek kültürel bağlam ise ara değişken olarak tasarlanmıştır. Geliştirilen araştırma modeli (bkz. Şekil 2) ve hipotezler aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 2. Araştırma Modeli

H1: Okul müdürlerinin güdüleyici dil kullanımının, öğretmenlerin özyeterlik algıları üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H2: Okul müdürlerinin güdüleyici dil kullanımının, öğretmenlerin kültürel bağlamları üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H2a: Okul müdürlerinin güdüleyici dil kullanımının, öğretmenlerin düşük kültürel bağlamları üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H2b: Okul müdürlerinin güdüleyici dil kullanımının, öğretmenlerin yüksek kültürel bağlamları üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H3: Öğretmenlerin kültürel bağlamlarının, özyeterlik algıları üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H3a: Öğretmenlerin düşük kültürel bağlamlarının, özyeterlik algıları üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H3b: Öğretmenlerin yüksek kültürel bağlamlarının, özyeterlik algıları üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H4: Okul müdürlerinin güdüleyici dil kullanımının öğretmenlerin özyeterlik algıları ile ilişkisinde kültürel bağlam tam veya kısmi aracılık rolü oynamaktadır.

3. Yöntem:

Çalışmada nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak yapılandırılmış soru formlarından yararlanılmıştır. Bu formlar sırasıyla, Türkçe'ye uyarlaması Özen (2013) tarafından yapılan "Motivasyonel Dil Ölçeği"; Türkçe uyarlaması Yıldırım ve İlhan (2010) tarafından yapılan "Genel Özyeterlik Ölçeği Türkçe Formu" ile Erdem (2006) tarafından geliştirilmiş "Kültürel İletişim Ölçeği-(KİÖ-TUR)"nden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen değişkenlere ilişkin ifadeler 5'li likert tipi ölçek yardımıyla derecelendirilmiştir. Çalışmanın yazarları tarafından kuramsal dayanaklardan yola çıkılarak öne sürülen modelin test edilmesinde araştırmanın temel ilgi odağını en iyi yansıtabileceği düşüncesiyle ilk, orta öğretim ve lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerin örnekleme dahil edilmesi kararlaştırılmıştır. Araştırmanın veri toplama aşaması öğretmenlerin tatilde olduğu bir döneme (20.07-31.08.2014) denk düşmesi nedeniyle tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilememiş, kolayda örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Bu aynı zamanda çalışmanın bir kısıtı olarak karşımıza çıkmaktadır. Veri toplama sürecinin sonunda 125 kullanılabılır soru formu toplanmıştır.

4. Bulgular

4.1. Ölçüm Araçlarının Güvenilirlikleri ve Faktör Analizi Sonuçları

Motivasyonel Dil Ölçeğinden 5 8 9 14 15 21 ve 22 no'lu maddeler, düşük/ikili faktör yükleri nedeniyle analizden çıkartılmıştır ve ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ayrıca Genel Özyeterlik Ölçeği Türkçe Formunda yer alan 5 6 9 12 ve 17. maddeler çıkartılmıştır ve bu ölçek de üç boyuttan oluşmaktadır. Motivasyonel Dil Ölçeği toplam değişikliğin %74'ünü açıklarken ($\alpha=0,96$); Kültürel İletişim Ölçeği %51'ini ($\alpha=0,72$) ve Genel Özyeterlik Ölçeği Türkçe Formu da %54'ünü ($\alpha=0,87$) açıklamaktadır.

4.2. Analiz Sonuçları

Analize uygun olan veriler MS Office Excel, SPSS 21 ve WarpPLS programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada ileri sürülen aracılık ilişkisinin gösterilmesinde "ScriptWarp Systems" tarafından geliştirilen kısmi en küçük kareler (Partial Least Squares-PLS) modelleme yazılımından faydalanılmıştır. Bulut ve Alma'ya (2011) göre çok sayıda açıklayıcı değişkenin varlığı, gözlem sayısının açıklayıcı değişken sayısından daha az olması ve açıklayıcı değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin varlığı gibi

nedenlerden dolayı karmaşık modellerin sınanmasında PLS uygulamalarının önerildiğini belirtmektedir. PLS, kısmi en küçük kareler ve çoklu doğrusal regresyon yöntemlerinden oluşan çok değişkenli istatistiksel bir yöntem olup, geleneksel yöntemlere göre daha az varsayım gerektirmesi nedeniyle düşük örneklem sayılarıyla da doğru analizlere olanak vermektedir (Mayfield ve Mayfield, 2012).

Hipotezlerin sınanmasına geçmeden önce seçilen örnekleme ait tanımlayıcı istatistikler hesaplanarak Tablo 1’de sunulmuştur. Formları dolduran öğretmenlerin %45,6’sı (n=57) erkeklerden; %54,4’ü (n=68) ise kadınlardan oluşmaktadır. Örneklemin yaş ortalaması 34,81 olup, ortalama çalışma yılı 11,22 yıldır. Kullanılan ölçeklerin hem genel hem alt boyutlarına ait ortalama ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	$\bar{X}$	SS
Yaş	34,81	9,37
Ç.Yılı	11,22	9,24
Cinsiyet	n	%
Erkek	57	45,6
Kadın	68	54,4
Eğitim Düzeyi	n	%
Önlisans	2	1,6
Lisans	94	75,2
Y.Lis.	23	18,4
Doktora	6	4,8

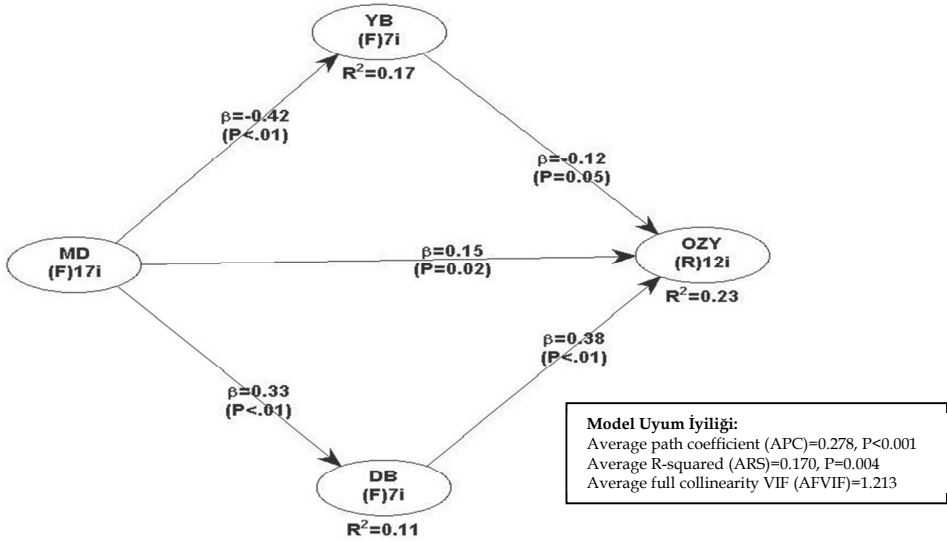
4.3. Hipotez Testleri

WarpPLS ile yapılan en küçük kareler analizi sonuçları ve modelin istatistiki uyum değerleri Şekil 3 ve Şekil 4’de gösterilmiştir. Her tür Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) için analizler sonucunda üretilen uyum istatistiklerinin belirli değerlerin üzerinde veya altında olması beklenmektedir. WarpPLS yazılımında PLS-YEM için bakılması en çok önerilen değerler şekillerin yanında yer alan kutucuklarda gösterilmektedir. Kock (2012) bunlardan APC ve ARS değerlerinin 0,05 düzeyinde anlamlı olması ve AFVIF değerinin de <5 veya daha ideali < 3,3 olması gerektiğini bildirmektedir. Araştırma modelinde her iki aşamanın da bu değerleri istatistiksel olarak karşıladığı görülmektedir.

Hipotezlerden H1 (Şekil 3) ($\beta=0,30$, $p < .01$), H2a ($\beta=0,33$, $p < .01$), H2b ($\beta=- 0,42$, $p < .01$) ve H3a (Şekil 4) ($\beta=0,38$, $p < .01$)’nın desteklendiği; ancak H3b’nin (Şekil 4) ($\beta=- 0,12$, $p > .05$) desteklenmediği; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana geldiğinden ötürü kısmi aracılık etkisinin olduğu ve H4’ün de doğrulandığı (Şekil 4) sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 4. Kurulan Modelin Aracılık Etkisi Analiz Sonucu



Şekil 3. Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Doğrudan Etkisi

Aracı değişkenlerden “yüksek kültürel bağlamın” nihai modelde negatif ancak anlamsız çıkması ($\beta = -0.12$, $p > .05$); “düşük kültürel bağlamın” ise pozitif ve anlamlı olması ($\beta = 0.38$, $p < .01$) nedeniyle, kısmi aracılık etkisinin sadece “düşük kültürel bağlam” açısından geçerli olduğu söylenebilir.

5. Tartışma ve Sonuç

Türk eğitim yönetimi yazınında ortaya konan kuramsal bilgilerin çoğunluğu işletme, iktisat, yönetim ve organizasyon gibi yönetimi bakış açısının egemen olduğu alanlarda üretilmekte ve sonrasında eğitim alanına transfer edilmektedir. Bu durumun özellikle eğitim alanında, insan ve toplum bilimlerinden yeterince beslenememekten kaynaklanan ontolojik, epistemolojik ve metodolojik çıkmaz ve açmazlar yarattığı söylenebilir (Özen, 2013: 90). Sözü edilen bu açmazların, müdür, öğretmen ve öğrenci üçgeninde bireyin, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının göz ardı edilerek bireyi özne konumundan nesne konumuna düşürmekte olduğu görülmektedir (Şentürk ve Turan, 2012). Çalışmamız bu noktadan hareketle eğitim sisteminin başat aktörlerinden öğretmenleri merkezine alarak

onların algısı üzerinden okul yöneticilerin kullandıkları güdüleyici dilin öğretmen özyeterliği ile ilişkisini kültürel bağlamın aracı rolüyle açıklamaya çalışmıştır.

Çalışmada bağımsız değişken olan “güdüleyici dilin”, “yüksek kültürel bağlam” üzerindeki anlamlı ve negatif etkisinin gözlenmiş olması, daha önceden de değinildiği üzere, Türk kültüründe gömülü olan ve örtük iletişimi betimleyen farklı ortamsal faktörlerin ve ipuçlarının da (üslup, jest, mimik, beden dili ve vurgular gibi) dikkate alınması gerekliliğine işaret ediyor olabilir. Düşük kültürel bağlama yatkın öğretmenlerin açık iletişime daha yatkın oldukları ve bundan güdülendikleri ve yüksek bağlama sahip olanlara kıyasla, özyeterliklerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerdeki farklı kültürel eğilimleri göz önünde bulundurarak, yeri geldiğinde açık iletişim kanallarını kullanırken Türk kültürüne has örtük iletişim yöntemlerine de başvurmayı ihmal etmemelerinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda güdüleyici dil ile birlikte örtük iletişim yöntemlerinin, yüksek kültürel bağlama sahip öğretmenlerin özyeterliği üzerindeki etkisi incelenebilir.

6. Kaynakça

- Bandura, A. (1977), *Self-efficacy: The exercise of control*, New York:W.H. Freeman.
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1995), *Self-efficacy in changing societies*, New York:Cambridge University.
- Bandura, A. (1997), “Insight, Self-efficacy”, *Harvard Mental Health Letter*,13 (9), pp.4-6.
- Barrett, J. D. (2006), “Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers”, *Handbook of Business Strategy*, 7 (1), pp.385-390.
- Bulut, E. ve Alma, Ö. G. (2011), “Kısmi En Küçük Kareler Regresyonu Yardımıyla Optimum Bileşen Sayısını Seçmede Model Seçme Kriterlerinin Performans Karşılaştırması”, *İ.Ü. Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 15, ss.38-52.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Steca, P. ve Malone, P. S. (2006), “Teachers' self-efficacy beliefs as determinants of job satisfaction and students' academic achievement: A study at the school level”, *Journal of School Psychology*, 44, pp. 473-490.
- Chowdhury, S., Endres, M. ve Lanis, T.W. (2002), “Preparing students for success in team work environments: the importance of building confidence”, *Journal of Managerial Issues*, 14 (3), pp. 346-359.
- Eden, D. ve Kinnar, J. (1991), “Modeling Galatea: Boosting self-efficacy to increase volunteering”, *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), pp. 770-780.
- Erdem, R. (2005), “İletişimde Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı ve Okul Yöneticileri Üzerine Bir Uygulama”, 13. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, M.Ü.Nihat Sayar Eğitim ve Yayınları, İstanbul.
- Erdem R. (2006), “İletişim Eğilimlerinin Yüksek-Düşük Bağlam Ayırımı İle Ölçülmesi: Türkçe Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 1 (2), ss.17-25.
- Gencer, Z.T. (2011), “Çok Kültürlü Toplumlarda İletişim: Divriği Örneği”, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi E-Dergisi*, 1, ss. 186-205.
- Hagen, K. M., Gutkin, T. B., Wilson, C. P. ve Oats, R. G. (1998), “Using vicarious experience and verbal persuasion to enhance self-efficacy in pre-service teachers: “priming the pump” for consultation”, *School Psychology Quarterly*, 13 (2), pp.169-178.
- Hall, E. T. ve Hall, M. R. (1995), *Key Concepts: Underlying Structures of Culture*, in: Lane H. W., Di Stefano J. J., Maznevski M. L. (Eds.): *International Management Behavior*, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts.

- Karaaslan, Ö. (2010), Motivasyonel dilin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde lider üye etkileşimin aracılık etkisinde incelenmesi: Yapısal eşitlik modelinde bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Karademir, A.Ç. ve Ergeneli, A. (2013), "Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı, Performans, Yöneticiye Duyulan Güven İlişkisi ve "Motivasyonel Dil"in Rolü", 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1. Basım, Sakarya.
- Kock, N (2012), WarpPLS 3.0 User Manual, ScriptWarp Systems, Laredo, TX.
- Mayfield, J. ve Mayfield, M. (2012), "The Relationship Between Leader Motivating Language and Self-Efficacy: A Partial Least Squares Model Analysis", Journal of Business Communication, 49 (4), pp.357-376.
- Mayfield, J. ve Mayfield, M. (2010), "Leader-level influence on motivating language, A two-level model investigation on worker performance and job satisfaction", Competitiveness Review: An International Business Journal, 20 (5), pp. 407-422.
- Mayfield, J., Mayfield, M. ve Kopf, J. (1995), "Motivational language: Exploring theory with scale development", The Journal of Business Communication, 32 (4), pp.329-344.
- Mert, İ. S., Keskin, N. ve Baş, T. (2011), "Motivasyonel dil (MD) teorisi ve ölçme aracının Türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12 (2), ss.243-255.
- Murray, K. (2013), The Language of Leaders, 2nd Ed., Kogan Page Yay., ISBN-10: 978-0-7494-6812-5.
- Özen, H. (2013), "Okul Müdürlerine Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi", Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 3(1), ss. 87-103.
- Sargut, A.S. (2001), Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara.
- Sarros, J.C., Luca E., Densten, I. ve Santora, J.C. (2014), "Leaders and their use of motivating language", Leadership & Organization Development Journal, 35 (3), pp. 226-240.
- Sharbrough, W.C., Simmons, S.A. ve Cantrill, D.A. (2006), "Motivating Language in Industry: Its Impact on Job Satisfaction and Perceived Supervisor Effectiveness", Journal of Business Communication, 43, pp.322-343.
- Sullivan, J. (1988), "Three roles of language in motivation theory", Academy of Management Review, 13 (1), pp. 104-115.
- Sümer, H.C. (2000), "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (Ed. Z. Aycan), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, ss. 57-90.
- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, A.W. (2007), "The differential antecedents of self-efficacy beliefs of novice and experienced teachers", Teaching and Teacher Education, 23, pp.944-956.
- Wise, J. B. ve Trunnell, E. P. (2001), "The Influence of Sources of self-efficacy upon efficacy strength", Journal of Sport & Exercise Psychology. 23 (4), pp. 268-280.
- Wood, R. ve Bandura, A. (1989), "Social cognitive theory of organizational management", Academy of Management Review, 14 (3), pp. 361-384.
- Yıldırım, F. ve İlhan, İ.Ö. (2010), "Genel Özyeterlik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", Türk Psikiyatri Dergisi, 21 (4), ss.301-8.

PERSONEL MOTİVASYONUNUN, HİZMET KALİTESİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Öğr. Gör. Yasin YILDIZ
Cumhuriyet Üniversitesi
yyildiz@cumhuriyet.edu.tr

Öğr. Gör. Kürşad ÖZKAYNAR
Cumhuriyet Üniversitesi
koz kaynar@cumhuriyet.edu.tr

Öğr. Gör. Önder Kürşat SARITEPE
Cumhuriyet Üniversitesi
osaritepe@cumhuriyet.edu.tr

Arş. Gör. Hilal ERTURHAN İŞKİN
Cumhuriyet Üniversitesi
herturhan@cumhuriyet.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, sağlık sektöründe çalışan personelin motivasyon seviyelerini tespit ederek, hastalara sundukları hizmet kalitesini ölçmeye çalışmaktır. Yöneticilerle ilişkiler, karar verme sürecine katılım, ücret sistemi gibi unsurların, personelin sunmuş olduğu hizmet kalitesine etkileri bu çalışma ile araştırılmıştır. Temelini Hizmet Kalitesinin (SERVQUAL) Ölçümü Teorisinin oluşturduğu bu çalışma iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama personel motivasyonu tespit etmek, ikinci aşama ise hizmet kalitesini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 18 paket programı aracılığıyla test edilmiştir. Test edilen bu verilerle özel sağlık kuruluşlarında tedavi gören hastalara sunulan hizmetin kalitesine, personel motivasyonunun etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Hizmet kalitesine etkisi olan motivasyon unsurları, hastanelerde faaliyet gösteren birimlere ve demografik özelliklere göre sınıflandırılarak yorumlamalar yapılmıştır. Hizmet kalitesine, personel motivasyonunun etkilerinin araştırıldığı bu araştırmanın sonuçları ile hizmet sektöründe faaliyet gösteren diğer firmalar da, bu etkinin gücüne göre personel motivasyonunu artırıcı adımlar atabileceklerdir. Çalışmada; hizmet kalitesinin etkilerinin en etkili ölçülebileceği alanlardan biri olan sağlık sektörü seçilmiştir. Ancak faaliyetine devam eden tüm özel hastanelere ve bu hastanelerden hizmet alan tüm hastalara anket uygulamasının günümüz şartlarında mümkün olmamasından dolayı Sivas ilinde faaliyet gösteren özel hastaneler araştırmanın sınırları olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Personel Motivasyonu, Hizmet Kalitesi

Giriş

Artan rekabet koşulları altında faaliyet gösteren hizmet işletmelerinin rakiplerine göre farklılık yaratabilmelerinin yegâne yolu, rakiplerinden daha kaliteli hizmet sunumunu sürekli hale getirmeleridir. Kaliteli hizmet sunmak için gereken ise; motive olmuş personellerdir. Çünkü motivasyon derecesi düşük olan bir örgütte görev yapan personelin verimli ve etkili olabilmesi oldukça zordur.

1. Motivasyon

Koçel (2011) motivasyon kavramını, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” olarak; Pinder (2008) “kişinin belirli bir amaca ulaşmaya yönelik sarf ettiği çabaların, şiddetini ve yönünü ifade eden süreç” şeklinde

(Robbins, 2013; 202) Guay ve arkadaşları ise (2010) motivasyon kavramını “ davranışların altında yatan nedenler” olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel açıdan ele alındığında motivasyonu Fındıkçı (2000) “Motivasyon (güdülüm) dilimizde güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Güdüleme insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri umutları inançları kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır. Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir” olarak tanımlamıştır (Çelte, 2004)

Yukarıda sıralanan tanımlar ele alındığında ortak noktalar ve ön plana çıkan unsurlar olarak, belirli bir amacın varlığı, amaca ulaşmak için istek ve arzunun olması, bu istek doğrultusunda çaba sarf edilmesinin gerekliliği göze çarpmaktadır.

Motivasyon tanımlarına bakıldığında, motivasyonun durağan bir yapıya sahip olmadığı aksine dinamik bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Motivasyon dürtü veya ihtiyacın ortaya çıkmasıyla başlayan ve ortaya çıkan bu dürtü veya ihtiyacın giderilmesiyle son bulan bir süreçtir (Özkalp ve Kirel, 2011; 279).



Şekil 1. Motivasyon Süreci

Kaynak: Özkalp E., ve Kirel, Ç., (2011). Örgütsel Davranış, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Organizasyon veya işletmelerde görev alan iş görenlerin motivasyonlarının sağlanabilmesi ve motivasyon sürecinin başlatılabilmesi için iş görenlerin sadece kendi içsel duyguları yeterli olmayabilir, bu aşamada organizasyon veya işletmelerin atması gereken bir takım adımlarda vardır. Bu adımlar literatürde “motivasyonda özendirici araçlar” şeklinde adlandırılmıştır. Motivasyonda özendirici araçlar aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Deniz, 2005; 158-168);

Ekonomik araçlar: Ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödüller, sosyal yardımlar.

Psiko-sosyal araçlar: Çalışma alanında bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, yükselme olanakları, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar.

Örgütsel ve yönetsel araçlar: Amaç birliği, yetki ve sorumluluk devri, eğitim olanakları, terfi olanakları, kararlara katılım, iletişim, motive edici işler tasarlama (iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, gruba yönelik iş tasarım seçenekleri).

İş görenlerin ihtiyaçlarının analiz edilmesi sonucunda, belirtilen bu araçlardan çalışanların beklentilerine uygun olanlar kullanılarak iş görenlerin organizasyona veya işletmeye daha fazla fayda sağlamaları amaçlanmaktadır. Böylelikle organizasyon veya işletmelerin daha verimli ve daha yüksek performanslı çalışanlara sahip olmaları öngörülmektedir. Bu çabalar bireysel performansların yanı sıra örgütsel performans açısından önem teşkil etmektedir. Bireysel olarak motive olmuş çalışanlar, bütünüyle amaçlara motive olmuş örgütlerin oluşturulmasının ön şartıdır (Taşdemir, 2013; 10-18).

2. Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesinin artan önemi ve mevcut yapısı, bu konu üzerinde pek çok çalışma yapılmasına neden olmuş ve bu çalışmaların büyük bir bölümü hizmet kalitesinin boyutları ve ölçümü üzerine odaklanmıştır. Parasuraman vd. (1988), hizmet kalitesini; *“hizmetin genel üstünlüğü ve mükemmelliği ile ilgili olarak bütüncül yargı veya davranış olarak tanımlamaktadır”* (Türk, 2009: 2).

Hizmet işletmelerinin rakiplerine göre farklılık yaratabilmelerinin başlıca yolu, onlardan daha yüksek kaliteli hizmet sunumunu sürekli hale getirmektir. Burada en önemli nokta, hedef müşterilerin hizmet kalitesi beklentilerini karşılayabilmektir. Müşteriler, algılanan hizmeti beklentileriyle kıyaslarlar. Algılanan hizmet, beklentilerin altına düştüğünde müşteriler o işletmeye olan ilgilerini yitirirler. Ters durumda ise, o işletmenin devamlı müşterisi haline gelirler (Erdem, 2010: 2).

Algılanan hizmet kalitesi, *“müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentileri ile yararlandığı gerçek hizmet deneyimini (performans) kıyaslamasının bir sonucu olup, müşterilerin beklentileri ile algılanan performans arasındaki farklılığın yönü ve derecesi”* olarak değerlendirilmektedir. Bu durum şöyle formüle edilebilir (Usta ve Memiş, 2009: 3-4):

“Hizmet Kalitesi = Algılanan Hizmet Kalitesi - Beklenen Hizmet Kalitesi”

Bu formüle göre, hizmet kalitesi sıfıra eşitse veya sıfırdan büyükse, tüketicinin hizmet kalitesi değerlendirmesi olumludur. Hizmet kalitesi negatif ise, bu takdirde tüketicinin hizmet kalitesi algılaması olumsuzdur.

Hizmet kalitesi için önemli olan, müşteri beklentilerini karşılamak ya da müşteri beklentilerini aşmaktır (Mosahab vd., 2010: 13).

3. Uygulama

Personel motivasyonunun hizmet kalitesine etkilerine ait verilerin toplanması için geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler yardımıyla oluşturulan anket formlarından yararlanılmıştır. Personel motivasyonu için sağlık sektörü çalışanlarından 202 kişilik bir örneklem seçilmiştir, hizmet kalitesini tespit etmek içinse toplam 197 kişi ankete katılmıştır.

3.1. Demografik Değişkenler

Örgütsel motivasyon anketine katılan, hastane çalışanlarına ait demografik değişkenler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Değişkenler

Demografik Değişkenler		Frekans (F)	Yüzde (%)
Cinsiyetiniz	Kadın	65	32,18%
	Erkek	137	67,82%
Medeni haliniz	Bekâr	132	65,35%
	Evli	70	34,65%
Yaşınız	20'den küçük	3	1,49%
	20-29	144	71,29%
	30-39	39	19,31%
	40-49	9	4,46%
	50-59	6	2,97%
	60'dan büyük	1	0,50%

Öğrenim durumunuz	Okuryazar	1	0,50%
	İlköğretim	2	0,99%
	Lise	40	19,80%
	Üniversite	137	67,82%
	Yüksek Lisans	18	8,91%
	Doktora	4	1,98%
Ailenizin aylık toplam geliri	1000 TL'den az	30	14,85%
	1001-2000 TL	67	33,17%
	2001-3000 TL	47	23,27%
	3001-4000 TL	21	10,40%
	4001-5000 TL	15	7,43%
	5001 TL'den fazla	22	10,89%

Tablo 1'deki demografik değişkenler incelendiğinde kadınların oranı 32,18% iken erkeklerin oranının 67,82% olduğu görülmektedir. Medeni durum değişkeninde ise bekârların oranı 65,35% seviyesinde olup, evlilerin oranı ise 34,65% seviyesindedir.

Ankete katılanların yaşlarına bakılacak olursa; 20 yaşından küçük katılımcıların oranı 1,49%, 20-29 yaş arasındaki katılımcıların oranı 71,29%, 30-39 yaş arasındaki katılımcıların oranı 19,31%, 40-49 yaş arasındaki katılımcıların oranı 4,46%, 50-59 yaş arasındaki katılımcıların oranı 2,97% ve 60 yaşından büyük katılımcıların oranı 0,50% şeklindedir.

Bir diğer değişken olan eğitim durumunda ise; okuryazarların oranı 0,50%, ilköğretim mezunlarının oranı 0,99%, lise mezunlarının oranı 19,80%, üniversite mezunlarının oranı 67,82%, yüksek lisans mezunlarının oranı 8,91% ve doktora mezunlarının oranı 1,98% seviyesindedir.

Demografik faktörlerde son değişken olan ankete katılanların ailelerinin aylık toplam gelirine bakılacak olursa; aylık toplam geliri 1000 TL'den az olanların oranı 14,85%, aylık toplam geliri 1001-2000 TL arasında olanların oranı 33,17%, aylık toplam geliri 2001-3000 TL arasında olanların oranı 23,27%, aylık toplam geliri 3001-4000 TL arasında olanların oranı 10,40%, aylık toplam geliri 4001-5000 TL arasında olanların oranı 7,43% ve aylık toplam geliri 5001 TL'den fazla arasında olanların oranı 10,89% olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2. Katılımcıların Motivasyon Düzeyleri

Ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için “Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olması gerekir” (Durmuş vd., 2011: 89). Tablo 2'de yer alan örgütsel sinizm ölçeğine ait Cronbach's Alpha oranı analiz sonucunda 0,897 olarak hesaplanmıştır. Bu oran 0,7'den büyük olduğu için ölçek güvenilir seviyededir ve ölçeğin güvenilirlik düzeyi yüksek bir değer olarak kabul edilebilir.

Tablo 2. Personel Motivasyonu Değişkenleri

Personel Motivasyon Ölçeği	N	Ort.	Std. Sapma
Bağlı olduğum amir ile ilişkilerimin durumundan memnunum.	202	3,055	1,320
Başarısız ve yetersiz olduğumda yönetimin sağladığı destekten memnunum.	202	4,203	1,062
Örgütteki yöneticiler arasındaki ilişkilerden memnunum.	202	3,079	1,231
Şikâyet ve önerilerime zamanında işlem yapılmasından memnunum.	202	3,797	1,117
Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalarına yöneticilerin verdiği destekten memnunum.	202	4,119	1,030
Örgüt içi haberleşme ve iletişimden memnunum.	202	3,342	1,334
Çalışma arkadaşlarım ile olan uyumdan memnunum.	202	3,272	1,281
Örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyinden memnunum.	202	4,470	0,847
Görev dağılımının belirgin ve adil olmasından memnunum.	202	4,154	1,037
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum.	202	3,352	1,342
Mevcut ücret sisteminden memnunum.	202	3,020	1,323
Ücretle birlikte verilen tazminat ve yan ödemelerden memnunum.	202	3,777	1,020
Aldığım ücretin ihtiyaçlarımı karşılama düzeyinden memnunum.	202	2,980	1,180
Sağlanan maddi imkânların ülke şartlarına göre uygunluğundan memnunum.	202	3,074	1,205
Toplantılara katılanlara yeterli söz hakkı verilmesinden memnunum.	202	3,634	1,076
İnisiyatif kullanma ve kararlarımı uygulama derecesinden memnunum.	202	3,074	1,254
Örgütteki yetki ve sorumluluk dağılımından memnunum.	202	4,015	0,906
Yaptığım iş itibarıyla aldığım kıdemden memnunum.	202	3,183	1,206
Görevim itibarıyla aldığım yetki ve sorumluluk seviyesinden memnunum.	202	3,277	1,094
Takım çalışmalarına verilen önem derecesinden memnunum.	202	3,243	1,199
Yönetimde alınan kararlara katılma seviyemden memnunum.	202	4,064	0,920
Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabilme düzeyinden memnunum.	202	3,782	0,915
Uygulanan ödül ve ceza sisteminden memnunum.	202	2,753	1,237
Değerlendirme ve terfi sisteminden memnunum.	202	3,866	0,971
Uygulanan performans değerlendirme sisteminden memnunum.	202	2,292	1,197
Örgütteki terfi imkânlarından memnunum.	202	2,886	1,210
Çalışmalarımın takdir edilmesinden ve duyulan başarı hissinden memnunum.	202	2,827	1,174
Örgütteki görev tanımından memnunum.	202	3,277	1,075
İş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkânlarından memnunum.	202	3,693	0,906

Tablo 2 incelendiği zaman personel motivasyonu ölçeğinin genel ortalamasının (3,433) ile ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, ankete katılan personelin motivasyon seviyesinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

3.3. Hasta Memnuniyeti

Hasta memnuniyetine ait değişkenler Tablo 3’de incelenebilir.

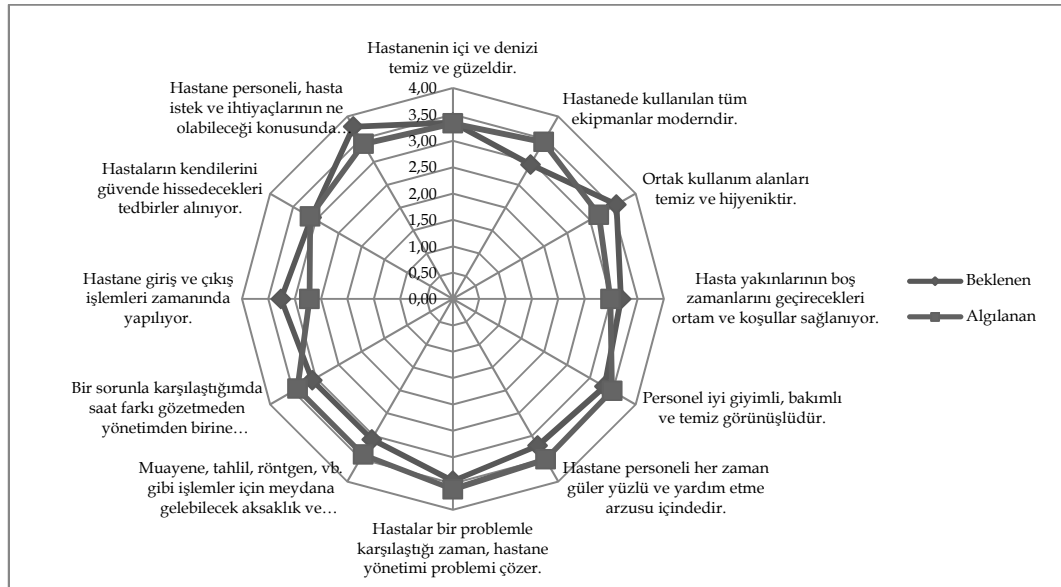
Tablo 3. Hasta Memnuniyeti Değişkenleri

Hasta Motivasyonu	N	Ort.	Std. Sapma
Bu hastanenin sunduğu hizmetlerden genel olarak memnunum.	197	3,873	0,814
Bu hastanenin sunduğu hizmetler, beklentilerimin üzerindedir.	197	3,152	0,962
Bu hastanenin sunduğu hizmetler, hayalimdeki ideal hizmetlere çok yakındır.	197	3,132	1,037
Bu hastanede sunulan hizmetlerden dolayı, sağlık ihtiyaçlarımı bu hastane aracılığıyla karşılarım.	197	3,635	0,952
Bu hastanede sunulan hizmetlerden dolayı, bu hastaneyi çevremdekilere tavsiye ederim.	197	3,528	1,013
Bu hastanede sunulan hizmetlerden dolayı, tekrar bu hastaneyi tercih edeceğim.	197	3,553	0,997

Tablo 3 incelendiği zaman hasta memnuniyeti ölçeğinin genel ortalamasının (3,479) ile ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, ankete katılan katılımcıların memnuniyet seviyesinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

3.4. Katılımcıların Hizmet Kalitesi Algısı

Anketin uygulandığı hastanelerden hizmet alan katılımcıların, hizmet almadan öncesinde beklentileri ile hizmet aldıktan sonra algılarına ait veriler Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. Hizmet Kalitesi

Şekil 2 incelendiği zaman; “Hastanenin içi ve denizi temiz ve güzeldir”, “Ortak kullanım alanları temiz ve hijyeniktir”, “Hasta yakınlarının boş zamanlarını geçirecekleri ortam ve koşullar sağlanıyor”, “Hastane giriş ve çıkış işlemleri zamanında yapılıyor” ve “Hastane personeli, hasta istek ve ihtiyaçlarının ne olabileceği konusunda bilgi sahibidir” konularında hastaların hizmet algısı düşüktür.

Ancak “Hastanede kullanılan tüm ekipmanlar moderndir”, “Personel iyi giyimli, bakımlı ve temiz görünümlüdür”, “Hastane personeli her zaman güler yüzlü ve yardım etme arzusu içindedir”, “Hastalar bir problemle karşılaştığı zaman, hastane yönetimi problemi çözer”, “Muayene, tahlil, röntgen, vb. gibi işlemler için meydana gelebilecek aksaklık ve özel durum için önceden bilgilendirme yapılıyor”, “Bir sorunla karşılaştığımda saat farkı gözetmeden yönetimden birine ulaşabiliyorum” ve “Hastaların kendilerini güvende hissedecekleri tedbirler alınıyor” konularında hastaların hizmet algıları yüksektir.

3.5. Personel Motivasyonunun Hizmet Kalitesine Etkisi

Araştırma amacıyla yer alan personel motivasyonunun, hizmet kalitesine etkisinin olup olmadığını incelemek için yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Regresyon Tablosu

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P	R	R	F	P
	β	Std. Hata	β						
(Sabit)	0,917	0,135		6,807	0,001	0,614	0,377	271,881	0,001
Personel Motivasyonu	0,533	0,032	0,614	16,489	0,001				

Yukarıdaki tabloya bakıldığında sağlık sektörünce çalışan personel motivasyonunun, hastaların hizmet kalitesine etkisini ortaya koyan regresyon modeli görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların motivasyonları hastaların hizmet kalitesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ($F=271,881$; $p=0,001$). Modelde personel motivasyonunun hizmet kalitesini açıklama ilişki katsayısı 0,614’dür ve personel motivasyonunun hizmet kalitesinin açıklanmasında etkisi %37,7’dir. Bu sonuca göre sağlık sektörünce çalışan personellerin motivasyon seviyelerinin, hastaların hizmet kalitesi seviyelerine etkisinin olduğu söylenebilir.

Sonuç

Yapılan araştırma sonucunda hizmet kalitesinin beklenen ve algılanan arasındaki farklılıkları incelenmiş ve hizmet kalitesine etki eden bir unsur olarak personel motivasyonunun olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerle ilişkileri, ücret sistemi, karar verme sürecine katılım, teşvik ve değerlendirme sistemi gibi unsurların personel motivasyonunu artırmada etkili olduğu ve firmaların bu ekseninde personel motivasyonunu artırmaları amacıyla bu faktörlere ağırlık vermeleri gerektiği yapılan çalışma sonucunda ortaya konmuştur.

Çalışma zaman ve maddi kısıtlar açısından sadece Sivas ilinde yapılmış olduğundan dolayı, araştırmanın farklı illerde ve farklı sektörlerde tekrarlanması çalışmanın genellenebilirliğini artıracaktır.

Kaynakça

- Çeltek, E., (2004). Motivasyon Yönetimi. İşgüç Dergisi, Cilt:6 Sayı:1 Sıra:5 <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=182&cilt=6&sayi=1&yil=2004> (E.T.:13.10.14)
- Deniz, M., (2005). İşletme Yönetiminde Motivasyon. Mehmet TİKİCİ (ed.), Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, İstanbul.
- Durmuş, B.; Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2011). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. İstanbul: Beta Yayınları
- Erdem, B. (2010). Kat Hizmetleri Yöneticilerinin Hizmet Kalitesi Algıları, Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19 (3), 165-182
- Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S., & Boivin, M., (2010). Intrinsic, Identified, And Controlled Types Of Motivation For School Subjects In Young Elementary School Children. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 711-735.
- Koçel, T., (2011). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Mosahab, R.; Mahamad, O. ve Ramayah, T. (2010). Comparison Of Service Quality Gaps Among Teachers And Students As Internal And External Customers. *International Journal Of Marketing Studies*, 2 (2), 13-20
- Özkalp E., ve Kirel, Ç., (2011). Örgütsel Davranış, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Robbins, S. P., (2012). Organizational Behavior. Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall, New Jersey.
- Taşdemir, S., (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış İdari Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Türk, Z. (2009). Denetim Firmalarının Sunduğu Hizmet Kalitesi, Müşteri Tatmini ve Sadakati: SERVPERF Ölçeği, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (1), 399-416
- Usta, R. ve Memiş, S. (2009). Hizmet Kalitesi ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki Üzerine Müşteri Tatmininin Aracılık Etkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23 (4), 87-108

ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI LİDERLİK TARZLARI VE GÜDÜLENME SEVİYELERİ İLİŞKİSİ

Mine Türker

mineerdem@yahoo.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı çalışanların algıladıkları liderlik tarzları ile güdülenme seviyeleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu ilişki incelenirken; güdülenme, kendini yönetme özerkliği teorisi (self determination theory, (Deci ve Ryan, 1985)) çerçevesinde ele alınmaktadır.

Kendini yönetme özerkliği teorisi (KYÖT), diğer güdü teorilerinden farklı olarak dıştan kaynaklı güdülenmeyi tek boyutlu bir kavram olarak değil; içselleştirme seviyelerine göre farklılaşabilen çok boyutlu bir kavram (Ryan, Connell, ve Deci, 1985) olarak ele almaktadır. Güdülenmeyi farklı seviyelerde ele almak, KYÖT'nin spor, sağlık, eğitim vb. gibi yaşamın pek çok alanında uygulamaları olmasını sağlamıştır. İş yaşamında uygulaması görece yenidir ve bu alanda sınanmasına ilişkin araştırmacıların çağrısı vardır (Gagne ve Deci, 2005).

Liderlik ise çalışma ortamını etkileyen önemli örgütsel davranış konularından biridir. Bu araştırmada çalışanların algıladıkları liderlik tarzları ile güdülenme seviyeleri arasındaki ilişki hakkında daha kapsamlı bir fikir edinebilmek için tüm liderlik tarzları araştırmaya dahil edilmiştir.

Bu çalışma, Türkiye'de denizcilik sektöründe faaliyet gösteren firmalardaki çalışanlara uygulanmıştır. Uygulama 6 basamaklı likert tipi ölçekler ile yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; çalışanların algıladıkları serbest bırakıcı liderlik tarzının güdülenme ile anlamlı düzeyde ($p<.01$) bir ilişkisi saptanmamıştır; algılanan serbest bırakıcı liderlik tarzı sadece güdülenmeme ile ilişkili çıkmıştır ($r:.279$, $p<.01$). Çalışanların algıladıkları diğer liderlik tarzları güdülenmeme ile negatif yönlü ilişkili iken, diğer güdülenme seviyeleri ile pozitif yönlü ilişkili çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Liderlik, güdülenme

1. Giriş

Bu çalışmanın amacı kişilerin iş ortamındaki güdülenmeleri ile algıladıkları liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi kendini yönetme özerkliği teorisi (self determination theory, Deci ve Ryan, 1985) çerçevesinde incelemektir.

Yöneticiler, liderler, çalışma ortamında çalışan davranışlarını etkileyen önemli figürlerdir. Liderlik tanımı gereği izleyicileri belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmeyi, “onların faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etmeyi” (Tevrüz, Artan, Bozkurt, 1999, 189) ; “görevlerini yapmaya yöneltme sanatı”nı (Baysal, Tekarslan, 1998, 201) ifade etmektedir. Bu tanımlardan hareketle güdülenmenin, liderlik için önemli araçlardan biri olduğu söylenebilir. Ancak güdülenmenin tek boyutlu yada içden ve dıştan olmak üzere iki boyutlu bir kavram olarak ele alınması güdülenmenin çalışma ortamına uygulanmasını zorlaştırmaktadır. KYÖT, dıştan güdülenmeyi içselleştirme seviyelerine göre farklılaşabilen çok boyutlu bir kavram (Ryan, Connell, ve Deci, 1985) olarak ele alarak bu zorluğu aşmaya çalışmaktadır. Güdülenmeyi farklı seviyelerde ele

almak, KYÖT'nin iş dünyası gibi yaşamın pek çok alanında uygulamaları olmasını sağlamıştır (Gagne & Deci, 2005).

İçden güdülenme, kişinin harekete geçmek için herhangi bir araçsal nedene ihtiyaç duymadığı, hedefi faaliyetin özünde, kişinin tamamen kendi isteği ve ilgisiyle hareket ettiği güdülenme tipidir. Ancak kişinin iş yaşamında yapması beklenen pek çok görev ve sorumluluk, özünde ilginç olmayan, dışarıdan dayatılan ya da kontrol edilen işlerdir. Bu durumda iş ortamında istenilen (hem bireye, hem örgüte katkı sağlayan) davranışların ortaya çıkması nasıl sağlanabilir, çalışma ortamında kişiler nasıl güdülenebilir? KYÖT, özünde ilginç olmayan ve başlaması için ilk olarak dışarıdan müdahale gerektiren faaliyetlere ilişkin davranışsal düzenlemelerin içselleştirilebileceğini ifade eder. Böylece dıştan güdülenmenin, davranışın içselleştirilmesine göre farklı seviyelerde olabileceğini, diğer bir ifadeyle çok boyutlu bir kavram olarak ele alınabileceğini önermektedir (Ryan, Connell, ve Deci, 1985). İçselleştirme, ilk olarak dışarıdan başlatılan bir davranışın altında yatan değerleri kişinin kabul etmesi, özümsemesi ve buna göre davranışını kendisinin düzenler hale gelmesini ifade etmektedir (Ryan, 1995). Ryan ve Deci (2000), dıştan kaynaklı güdülenmenin içselleştirme derecesine göre 4 farklı seviyede düzenlenebileceğini ve bu seviyelerin kontrolden özerkliğe doğru giden bir kendini yönetme özerkliği düzlemi üzerinde gösterilebileceğini ifade etmektedir;

- Dışsal düzenleme (External regulation): Kişinin ödül elde etmek ya da cezadan kaçınmak gibi tamamen dışsal bir nedenle harekete geçmesidir. Dışsal düzenleme, literatürde içden güdülenmenin zıttı olarak ele alınan dıştan güdülenmeye denk gelmektedir.

- Yansıtımlı düzenleme (Introjected regulation): Bu düzenlemede kişi, dışarıdan dayatılan/kontrol edilen bir davranış, altında yatan değerleri kabul edip özümsemese bile onay almak, suçluluk duymamak gibi içsel kaygı ve gerilimini azaltmak amacıyla yapmaktadır. Örneğin bir çalışanın kendisine verilen bir görevi çok istemese de yöneticisine karşı mahcup olmamak için yapması gibi.

- Özdeşleştirici düzenleme (Identified regulation): Kişinin başlangıcı dışarıdan olan davranışsal düzenlemeye ve davranışın olası nedenlerine değer ve önem vermesiyle ortaya çıkar. Kişi davranışın altında yatan nedenlere değer ve önem verdiğçe, davranış daha iradi bir şekilde yapar hale gelir. Örneğin hastalara banyo yaptırmak gibi özünde ilginç olmayan bir iş, bu hizmetlerini hastaların sağlıkları ve iyi oluşları açısından önemli gören hemşireler tarafından daha özerk şekilde yapılmaktadır (Gagne & Deci, 2005).

- Bütünleştirici düzenleme (Integrated regulation): Bu davranışsal düzenlemede kişi, davranış ve ona ilişkin değerleri tamamen sindirerek, kendisini tanımladığı diğer değer ve düzenlemeleriyle bütünleştirerek, davranışsal düzenlemeyi sanki kendisine ait bir değer ya da düzenlemeye dönüştürmesidir (Ryan & Deci, 2000, 71). İçden güdülenmeye en yakın dıştan güdülenme çeşididir. Ancak içden güdülenmeden farklıdır; çünkü kişi faaliyetin kendisini ilginç bulup keyif aldığı için değil, o faaliyete değer verdiği için yapmaktadır. Atfedilen değer, davranışın araçsallığına işaret etmektedir (Ryan & Deci, 2000).

Ryan ve Deci (2000) kendini yönetme özerkliği düzleminde dıştan güdülenmenin en fazla içselleştirildiği seviye olan bütünleştirici düzenlemeden sonra içden güdülenmenin geldiğini ifade etmektedir. Kendini yönetme özerkliği düzleminin diğer ucunda ise güdülenmeme (amotivation) yer almaktadır. Güdülenmeme durumunda kişi harekete geçmez ya da harekete geçer ama bu hareket ile ulaşmak istediği bir amaç yoktur (Ryan & Deci, 2000). Kontrolden özerkliğe doğru giden bir düzlem üzerinde farklı seviyelerde (Gagne & Deci, 2005, 6) olan bir güdüsel düzenleme, kendisine en yakın güdüsel

düzenleme ile en güçlü ilişkiyi (quasi-simplex pattern) gösteren bir örüntü sergilemektedir.

KYÖT, insanın doğuştan gelen, gelişme yönünde pozitif bir eğilime sahip olduğunu ancak içinde bulunulan sosyal çevrenin bu gelişme eğiliminin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı ya da engelleyici olabileceğini varsaymaktadır. Örneğin çalışana verilen görevin anlamlı bir nedeni olduğunun açıklanması, görevle ilgili çalışanın duygularına hak vermek (önemli bir görevin eğlenceli olmayabileceğini kabul etmek gibi), çalışana görevi yerine getirirken tercih şansı bırakmak, görevle ilgili beklentileri net bir şekilde ifade etmek, geri iletim vermek, çalışanın ihtiyaçlarıyla ilgilenmek çalışma ortamında güdülenmeyi kolaylaştıran unsurlardır (Deci, Eghari, Patrick & Leona, 1994; Parfyonova, 2009). Ayrıca kişiler arası ilişkileri etkilediği için destekleyici bir örgüt iklimi de dıştan güdülenmenin içselleştirilmesini kolaylaştırmaktadır (Gagne & Deci, 2005).

Bu çalışmada, iş hayatında içselleştirmeyi kolaylaştıran bu unsurların, ortamdaki yöneticilerin liderlik tarzlarıyla farklılaşabilen unsurlar olduğu düşünülerek çalışanların algıladıkları liderlik tarzları ve güdülenme seviyeleri ilişkileri incelenmiştir. Bu ilişki hakkında daha kapsamlı bir fikir elde edebilmek için en çok çalışılan liderlik tarzlarından dönüştürücü, iş gördürücü ve serbest bırakıcı liderlik tarzları; kültürümüz içinde önemli bir yeri olan babacan liderlik tarzı ve etişin liderliğin önemli bir yönü olması gerektiği düşünülerek etik liderlik tarzları ile güdülenme seviyeleri ilişkisi incelenmiştir.

Dönüştürücü (transformational) liderlik tarzında lider ideal olanı temsil ederek çalışanlar için rol modeli olmaktadır, oluşturduğu vizyon ile izleyicileri etkiler ve örgüt amaçları için çaba göstermelerini sağlar (Bass & Avolio, 1995). Çalışanların mevcut yöntemleri sorgulayarak yeni yöntemler bulmaya, yaratıcı düşünmeye, kendilerini geliştirmeye teşvik eder (Bass & Avolio, 2004). Her bir çalışanıyla ayrı ayrı ilgilenir.

İş gördürücü (transactional) liderlik, performansa bağlı koşullu ödüllendirme (contingent reward) ve çalışanları izleyip gerektiğinde düzeltici önlemler alınmasını ifade eden aktif şekilde istisnalarla yönetim boyutlarından oluşmaktadır (Bass & Avolio, 2004).

Serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik tarzında, liderin izleyicileri ile etkileşimi zayıftır, lider hareket etmek ve karar almaktan, liderlik davranışlarından kaçınmaktadır (Çağlar, 2011).

Babacan liderlik tarzında, lider toplulukçu kültürlerdeki "baba" figürü gibi davranmaktadır; iş yerinde, astları ile yakın ilişki kurar ancak mesafesini korur. Astlarından da otorite ve statüye göre davranmasını ve kendisine sadakat gösterilmesini bekler. İş yerinde aile ortamı yaratmaya çalışır, çalışanları ile yakın ilişkiler kurar, onları hem iş hem de iş dışı konularda destekler (Aycan, Kanungo vd., 2000; Aksoy, 2008).

Etik liderlik tarzında, lider rol modeli olarak çalışanların ahlaki davranışları öğrenmelerine ve içselleştirmelerine yardımcı olur, ödül ve ceza yöntemleri davranışların pekiştirilmesinde kullanır (Mayer, Priesemuth, Brown, Kuenzi, 2009).

2. Yöntem

2.1. Örneklem ve Uygulama

Bu çalışma, Türkiye’de denizcilik sektöründe faaliyet gösteren firmaların gemilerinde çalışan toplam 470 katılımcıya, kolayda örneklem yönetimi ile uygulanmıştır. Araştırmada liderlik algısı ölçüldüğü için değerlendirebileceği bir üstü olan çalışanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu üniversite mezunudur (%70); 20-62 yaş aralığında (ort.: 27,5), bekar (%78), erkeklerden (%96) oluşmaktadır; denizde toplam çalışma süresi ortalama 4 yıldır.

2.2. Ölçekler

Çalışanların güdülenme seviyeleri ile algıladıkları liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi incelemek için tüm liderlik tarzlarını kapsayan bir liderlik ölçeği kullanılmak istenmiştir. Bu amaçla Çağlar'ın (2011) doktora tez çalışmasında hazırladığı yöntem ve ölçekten yararlanılmıştır. Çağlar (2011) literatürdeki liderlik tarzlarını inceleyip, tarzların birbirinden tamamiyle ayrılmadığı, dolayısıyla ölçeklerde birbirleriyle örtüşen ifadeler olduğunu belirtmektedir. Ayrıca mevcut liderlik tarzı ölçeklerindeki ifadelerin hepsinin kullanılması durumunda, ifade sayısının, uygulanması pratik olmayacak derecede artması ve tekrarlayan ifadelerle cevaplayıcıların sıkılmaması için liderlik tarzlarının birbirinden ayrılan yönlerini ölçen ifadeler derlenerek bir anket oluşturulmuştur. Bu çalışmada Çağlar'ın (2011) liderlik tarzları ölçeği bazı değişiklikler yapılarak uygulanmıştır. Hizmetkar liderlik tarzı, uygulamayı yaptığımız anakütle için gerçek durumu yansıtmadığı, işlerliği olmadığı gerekçesiyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Etik liderlik tarzı için "Kişisel yaşamını ahlaki değerlere uyarak yaşar" ifadesi, kural ve normların baskın olduğu gemi hayatında, çalışanların amirlerini liderlik rolü dışında gözlemeleri pek mümkün olmadığı için ölçekten çıkarılmıştır.

Çağlar'ın (2011) ifadelerine ek olarak; etik liderlik tarzı için 2 ifade (Brown, Trevino, Harrison, 2005), iş gördürücü liderlik tarzı için 2 ifade (Bass ve Avolio, 1995), babacan liderlik tarzı için 2 ifade (Aycan vd. 1998, aktaran: Aksoy, 2008), dönüştürücü liderlik için 2 ifade (Bass ve Avolio, 1995) diğer araştırmacıların ölçeklerinden uyarlanmıştır. Dönüştürücü liderlik için araştırmacı tarafından 2 ifade eklenmiştir.

Bu çalışmada, iş gördürücü liderlik tarzı 5 ifade, serbest bırakıcı liderlik tarzı 5 ifade, babacan liderlik tarzı 13 ifade, dönüştürücü liderlik tarzı 10 ifade ve etik liderlik tarzı 6 ifade olam üzere algılanan liderlik tarzı toplamda 39 ifade ile ölçülmüştür. Her bir katılımcıdan bağlı bulundukları, bir üstlerindeki amirlerinin belirtilen liderlik davranışlarını ne sıklıkla sergilediğini, "hemen hemen hiçbir zaman"dan (1), "hemen hemen her zaman"a (6) uzanan altı basamaklı ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Güdülenme seviyeleri ölçeği 23 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcıların işle ilgili güdülenme seviyelerini ölçmek için, "Niçin bu işde çalışmaktasınız?" sorusuna yanıt olarak sunulan ifadelerin, kendilerini ne derece yansıttığını "hemen hemen hiç yansıtmıyor"dan (1), "tamamen yansıtıyor"a (6) uzanan altı basamaklı ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Bu ölçeğin geliştirilmesinde Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, Villeneuve (2009)'nin WEIMS ölçeğinden (Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale) yararlanılmıştır. Bu ölçekten alınan ifadelere 1 ifade Sporda Motivasyon Ölçeğinden (SMS: Sports Motivation Scale, Pelletier, Fortier, Vallerand, Tuson, Briere ve Blais (1995), çeviren: Kazak, 2004) uyarlanarak eklenmiştir; ayrıca oluşturulan 13 ifade ile birlikte 23 ifadeli güdülenme ölçeği hazırlanmıştır. Yapılan ön çalışmada öncelikle 6 güdülenme seviyesini üçer ifade olmak üzere toplamda 18 ifade ile ölçen WEIMS ölçeğinin Türkçe çevirisinin, örneklem tarafından anlaşılabilirliğini kontrol etmek için, örneklemle benzer özelliklere sahip 25 katılımcıya uygulanmıştır. Bunun bir ön çalışma olduğu bilgisi verilmiş, anlaşılmayan ifadeleri ve yazılı ifadelerden farklı çalışma nedenleri varsa belirtmeleri istenmiştir. Bu çalışma sonucunda aynı seviyeyi ölçen ifadelerin, katılımcımlar tarafından "birbirini tekrarlayan ifadeler" olarak belirtilmesi üzerine 9 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Madde eksikliğini tamamlamak için ayrıca 45 katılımcı ile derinlemesine görüşmeler yapılarak en sık tekrarlanan güdülenme nedenleri belirlenmiş ve bu nedenlerden yola çıkarak 13 ifade geliştirilmiştir.

3. Bulgular

3.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Güdülenme seviyeleri ölçeği faktör analizinde (KMO: 0.875, Barlett Küresellik testi: 3632,061 $p<.000$) açıklanan toplam varyans % 53,9'dur ve 4 faktörlü sonuç çıkmıştır (Bkz. Tablo 1). Birinci faktör altında, orjinal ölçekte içten (intrinsic), bütünleştirici (integrative) ve özdeşleştirici (identified) olarak tanımlanan güdülenme seviyelerine ilişkin ifadeler toplanmıştır. Bu ifadeler, özerk şekilde güdülenmeye işaret ettiği için bu faktör *özerk güdülenme* olarak isimlendirilmiştir. Birinci faktör dışında diğer faktörler (*yanıtsımlı güdülenme*, *dıştan kaynaklı güdülenme*, *güdülenmeme*) orjinal ölçeğe uygun şekilde çıkmıştır.

Tablo 1: Güdülenme Seviyeleri Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yüğü
F1: Özerk Güdülenme (Açıklanan Varyans: %24.5, Cronbach α: 0,883)	
5 Beni ben yapan şeylerin önemli bir parçası olduğı için	,788
10 Ben zaten bu işi yapmalıymışım, kendimi başka bir alanda çalışırken düşünemiyorum	,712
15 Bu işi yaparken yaşadığım, çalışmaya tamamiyla dalıp gitme hissinden hoşlandığım için	,699
18 Tekrar dünyaya gelsem, yine bu işi seçerdim	,699
8 Mücadele şevki/heyecanı veren zorluklarıyla uğraşmaktan keyif aldığım için	,680
4 Çalışırken yeni ya da farklı şeyler öğrenmek haz verdiği için	,679
21 Ne diyebilirim ki, sadece; işimi yapmayı seviyorum	,628
14 Sadece meslek olarak değil, kişisel olarak da hayata dair çok şey kazandırdığını düşündüğüm için	,608
1 Seçtiğim hayat tarzını yaşamamı sağladığı için	,596
6 Çünkü bu iş bana göre ve yaptığım işde başarılı olmak isterim aksi takdirde kendimi mahcup olmuş hissederim	,585
23 Farklı insanlar, kültürler ve ülkelerle tanışmamı sağladığı için	,555
11 Herkesin itibar edip, saygı gösterdiği bir iş olduğı için	,545
F2: Güdülenmeme (Açıklanan Varyans: %10.1, Cronbach α: 0,664)	
12 Ben de niçin bu işde çalıştığımı bilmiyorum, üstelik elverişsiz koşullarda iş yapmamız bekleniyor	,726
22 Ben de bilmiyorum, bu iş bana göre değilmiş gibi geliyor	,702
3 İşimle ilgili önemli görevlerin üstesinden gelemediğim için bu soruyu ben de kendime soruyorum	,695
9 Bu işde çalışıyorum çünkü işsiz olmaktan iyidir	,561
F3: Dıştan Kaynaklı Güdülenme (Açıklanan Varyans: %10, Cronbach α: 0,759)	
19 Daha çok para kazanmamı sağladığı için	,787
16 Geleceğimi güvence altına almak için	,773
2 Geçimimi sağlamak için	,759
F4: Yanıtsımlı Güdülenme (Açıklanan Varyans: %9.3, Cronbach α: 0,712)	
13 Eğitimi aldığım için bu işde çalışmam gerektiğini düşünüyorum	,740
20 Bu işde çalışmazsam, hem benim hem ailemin emeklerine yazık olur, kendime ve onlara karşı mahcup olurum	,729
17 Bu kadar uğraşıp, emek verdiğim bu işde çalışmazsam kendime haksızlık etmiş olurum	,729

Algılanan liderlik tarzları ölçeği faktör analizinde (KMO: 0.963, Barlett Küresellik testi: 9740.81, $p < .000$) açıklanan toplam varyans %65,1'dir ve 5 faktörlü sonuç çıkmıştır (Bkz. Tablo 2). Birinci faktördeki ifadeler, çalışanın örnek aldığı, etkilendiği, onu hem işle hem de iş dışı alanlarda destekleyen bir lider tipine işaret ettiği için *destekleyici liderlik* olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör, orjinal ölçeğine benzer şekilde *serbest bırakıcı* liderlik maddelerinden oluşmaktadır. Diğer faktörlerdeki ifadeler ise isimlendirildikleri şekilde; *ödüllendirici*, *otoriter* ve *sadakat bekleyen* lider davranışlarına işaret eden ifadelerden oluşmaktadır.

Tablo 2: Algılanan Liderlik Tarzları Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör yükü
F1: Destekleyici Liderlik (Açıklanan Varyans:%32.4, Cronbach α:0.96)	,784
L35 Davranışlarıyla çalışanlara örnek oluşturur	,774
L37 Etik kurallar yönünden davranışları ile kendisi örnek oluşturur	,767
L30 Çalışanları hedefler doğrultusunda takım üyesi olmaya teşvik eder	,764
L38 Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri ve istekleri olan bireyler olarak yaklaşır	,756
L26 Kararlarında adil ve dengelidir	,741
L33 Çalışanları yaratıcı fikirler üretme yönünde teşvik eder	,739
L29 Güç ve güven hissi verir	,733
L27 İhtiyaçları olduğunda çalışanlara iş dışı konularda (ör. ev kurma, sağlık, çocuk okutma vb. gibi) yardım etmeye hazırdır	,732
L31 Çalışanları yetiştirmeye zaman ayırır	,721
L16 Davranışları ona saygı duymamı sağlar	,708
L17 Beni kendimi geliştirmeye yönlendirir, kişisel ve kariyer gelişimimle ilgilenir	,689
L25 Çalışanları yakından (ör. kişisel sorunlar, aile yaşantısı vb. gibi) tanımaya önem verir	,684
L18 Çalışanlara karşı tatlı-serttir, hem disiplinli hem de ilgilidir	,653
L9 İşyerinde aile ortamı yaratır	,632
L34 Kural ve talimatlara uygun hareket ettiğim sürece, hak ettiğimi elde edebilmemi sağlar	,606
L19 Çalışanları ile yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafei korur	,594
L12 Çalışanlardan; onlar onun çocuklarıymışçasına kendisini sorumlu hisseder	,587
L36 Çalışanların özel günlerine katılmak ister	,801
F2: Serbest Bırakıcı Liderlik (Açıklanan Varyans: %9.7, Cronbach α:0.79)	,749
L32 Sorunlar kronikleşinceye kadar harekete geçmez	,738
L15 Kendisine ihtiyaç olduğunda meselelere karışmaktan kaçınır	,738
L22 Destek vermesi gereken durumlarda, gerekli desteği sağlamakta isteksiz davranır	,676
L28 Karar almakta gecikir	,792
F3: Ödüllendirici Liderlik (Açıklanan Varyans:%8.1, Cronbach α:0.83)	,700
L1 İşimi iyi yapmak için çabamı artırdığımda beni ödüllendirir	,668
L2 Süregelen sorunlara farklı açılardan bakmamı sağlar, yeni yollar denemeye teşvik eder	,765
L3 Yapılan iyi işi takdir eder, beğenisini ayrıca belirtir	,652
F4: Otoriter Liderlik (Açıklanan Varyans: %7.7, Cronbach α:0.61)	,555
L8 İşler gerektiği gibi yapılmadığında kuralları (ikaz, ihtar, ceza vb.) uygular	,783
L21 İşle ilgili her konuda, haberdar olmak ve kontrolü elinde tutmak ister	,731
L24 Çalışanların en yüksek performansı göstererek çalışacaklarına inanır ve beklentisi bu yöndedir	,469
F5: Sadakat Bekleyen Liderlik (Açıklanan Varyans:%7.3, Cronbach α:0.69)	
L14 Çalışanları değerlendirirken performanstan çok sadakate önem verir	
L13 Çalışanlardan, gösterdiği ilgi ve alakaya karşı bağlılık bekler	
L20 Çalışanlar için neyin en iyisi olduğunu bildiğine inanır	

3.2. Korelasyon Analizi

Çalışanların güdülenme seviyeleri ve algıladıkları liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi görmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 3’de sunulan korelasyon analizi sonuçlarında göze çarpan ilişkiler şunlardır:

- Algılanan serbest bırakıcı liderlik tarzı diğer liderlik tarzları ile negatif ilişkilidir.
- Çalışanların algıladıkları serbest bırakıcı liderlik tarzının güdülenme ile anlamlı düzeyde ($p<.01$) bir ilişkisi saptanmamıştır; algılanan serbest bırakıcı liderlik tarzı sadece güdülenmeme ile ilişkili çıkmıştır ($r:.279$, $p<.01$).
- Çalışanların algıladıkları diğer liderlik tarzları güdülenmeme ile negatif yönlü ilişkili iken, diğer güdülenme seviyeleri ile pozitif yönlü ilişkili çıkmıştır.
- Ödüllendirici liderliğin, özerk güdülenme ve yansıtma güdülenme ile en yüksek düzeyde ilişkili (sırasıyla $r:.192$, $r:.215$) olan liderlik tarzı olduğu görülmektedir.
- Otoriter liderlik en yüksek özerk güdülenme ile ilişkilidir ($r:.178$).
- Sadakat bekleyen liderlik ise en yüksek yansıtma güdülenme ile ilişkilidir ($r:.171$).
- Destekleyici liderliğin güdülenme seviyeleri ile ilişkisinin diğer liderlik tarzlarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. İlişkili olduğu güdülenme seviyeleri ise özerk güdülenme ve yansıtma güdülenmedir (sırasıyla $r:.152$, $r:.146$).
- Liderlik tarzlarının ortalamaları incelendiğinde gemiadamlarının liderlerini daha ziyade otoriter lider (ort.:4.35) olarak değerlendirdiği görülmektedir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi

DEĞİŞKENLER	N	Ort.	Std. Sap.	DESTEK LEYİCİ	SERBEST BIRAKICI	ÖDÜLLE NDİRİCİ	OTORİ TER	SADAKAT BEKLE.	ÖZERK	DIŞTAN	YANSIT MALI	GÜDÜLEN MEME
1. DESTEKLEYİCİ	470	3,83	1,13	1								
2. SERBEST BIRAKICI	470	2,26	1,08	-,496**	1							
3. ÖDÜLLENDİRİCİ	470	3,55	1,17	,695**	-,274**	1						
4. OTORİTER	470	4,35	0,97	,476**	-,293**	,341**	1					
5. SADAKAT BEKLEYEN	470	3,91	1,04	,574**	-,180**	,445**	,451**	1				
6. ÖZERK	470	3,72	0,95	,152**	,044	,192**	,178**	,143**	1			
7. DIŞTAN	470	4,62	1,03	,059	,037	,146**	,148**	,059	,171**	1		
8. YANSITMALI	470	3,78	1,23	,146**	,045	,215**	,149**	,171**	,228**	,471**	1	
9. GÜDÜLENMEME	470	1,89	0,89	-,085	,279**	-,112*	,058	,035	-,353**	,106*	,123**	1

**p < 0.01, * p < 0.05.

4. Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçlarını yorumlarken farklı özellikler gösteren denizde/gemide çalışma ortamından bahsetmekte fayda bulunmaktadır. Denizcilik doğası gereği hem fiziken hem de sosyal olarak izole bir ortamda çalışmayı gerektirmektedir. Bir hizmet birimi olarak gemi, merkez ofisin denetiminden hem mekan (coğrafi uzaklık) hem de zaman (farklı zaman dilimi) olarak uzaktadır. Bu durum gemideki yöneticilerin kontrol ve sorumluluklarını dolayısıyla önemlerini artırmaktadır. Gemi, çalışanların aynı zamanda yaşam alanı olduğu için iş hayatı ve sosyal hayat iç içe geçmektedir. Çalışanlar, karada

çalışan herhangi birine göre hem çalışma arkadaşları hem de yöneticileri ile daha fazla zaman geçirmek durumundadır.

Araştırma sonuçları arasında en dikkat çekici bulgulardan biri algılanan serbest bırakıcı liderlikle ilgilidir. Gemi üzerinde en az karşılaşılan liderlik tarzı serbest bırakıcı liderlik (ort:2.26) olarak görünmektedir. Karşılaşıldığı durumlarda ise çalışanın güdülenmesi açısından olumsuz algılandığını söyleyebiliriz. Serbest bırakıcı liderlik tarzı güdülenme ile ilişkili ($r: 0.279, p<0.01$) çıkmıştır, güdülenme ile arasında manidar bir ilişkili saptanmamıştır. Diğer liderlik tarzlarıyla arasındaki negatif ilişki de, serbest bırakıcı liderliğin olumsuz algındığını destekler niteliktedir. Örgüt yapısı olarak gemi, otoritenin merkezileştiği, keskin emir-komuta zincirinin olduğu, pozisyonlara (özellikle gemi kaptanına) ilişkin yükümlülüklerin kanun, kural ve yönetmeliklerce tanımlandığı bir yapıdır. Gemi üzerindeki her türlü operasyondan sınırsız sorumlu olarak tanımlanan bir liderin (kaptanın) sorumluluktan, karar almaktan kaçınması teorik olarak mümkün gözükmemektedir. Araştırma sonuçları, serbest bırakıcı liderlik tarzının uygulamada karşılaşıldığı ancak astları tarafından olumsuz algılandığını göstermektedir.

Bir diğer dikkat çeken bulgu olarak otoriter liderlik, gemi ortamında en çok algılanan liderlik tarzı olarak (ort:4.35) karşımıza çıkmaktadır. Algılanan otoriter liderlik tarzı en fazla özerk güdülenme ile ilişkili çıkmıştır. Gemi ortamında otorite makbul bir lider davranışı olarak kabul ediliyor gibi görünmektedir.

Güdülenme seviyeleri ile ilgili olarak ise denizde çalışanların en fazla “para kazanmak, geçimini sağlamak, geleceğini güvence altına almak” gibi dıştan nedenlerle (ort:4.62) güdülendiği görülmektedir. Dıştan güdülenmeye ilişkin nedenleri sırasıyla; - “eğitimi aldığı için, ailesine mahcup olmamak ve emeğine yazık etmemek”- gibi yansıtılmalı nedenler (ort: 3.78) ve -“ keyif aldığı, öğrenmek haz verdiği, hayat tarzını yansıttığı, kariyerinin bir parçası olduğu için”- gibi özerk nedenler (ort:3.72) izlemektedir. Gemide çalışanların “niyetsiz, amaçsız, niye çalıştığının farkında olmama” durumunu ifade eden güdülenmemeyi (ort: 1.89) çok fazla yaşamadıkları görülmektedir. Bu sonuçlar katılımcıların farklı güdülenme seviyelerinden pek çok amaca sahip olduklarını, KYÖT’de tanımlandığı gibi dıştan güdülenmenin farklı seviyelerde ortaya çıkabileceğini göstermektedir.

Özerk güdülenme en güçlü şekilde, kendisine en yakın olan yansıtılmalı güdülenme sonra dıştan güdülenme ile ilişkili çıkmıştır. Güdülenme için niyetin, amacın olmadığı güdülenme ile ilişkisi ise negatiftir (Bkz. Tablo 3). Bu sonuçlar ile güdüsel düzenlemelerin kontrolden özerkliğe doğru giden bir düzlem üzerinde farklı seviyelerde (Gagne & Deci, 2005, 6) olduğu, kendisine en yakın güdüsel düzenleme ile en güçlü ilişkiyi (quasi-simplex pattern) gösteren bir örüntü sergilediği savı desteklenmektedir. Bu açıdan, çeşitli alanlarda yapılan çalışmalar desteklenmektedir (Williams& Deci, 1996; Vallerand & Fortier, 1998).

Güdülenme ölçeği saha çalışması ile geliştirildiği için farklı örneklem üzerinde sınanırken gözden geçirilmelidir (Ör. “Farklı insanlar, kültürler ve ülkelerle tanışmamı sağladığı için” ifadesi kullanılacak örneklem için gerçek durumu yansıtmıyor olabilir.) Ayrıca özerk güdülenme olarak bir faktör altında toplanan güdülenme seviyelerinin (içden, bütünleştirici, özdeşleştirici) gözden geçirilmesinde fayda bulunmaktadır.

Araştırmanın örneklemi oluşturan katılımcılar denizcilik sektöründe, idari sorumluluğu olan eğitimli (%70 üniversite mezunu), 20-62 yaş aralığında olan genç (ort:27.5), erkek (%96) çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarının farklı sektörlerde, idari ve idari olmayan farklı pozisyonlarda çalışanlar ve kadın çalışanlar için farklılık gösterebileceği dikkate alınmalıdır.

Bu çalışmada değişkenler arası ilişki korelasyon düzeyinde incelendiği için neden sonuç ilişkisine yönelik yorum yapabilmek için regresyon analizlerinin yapılması gerekmektedir. Özellikle destekleyici liderlik tarzı, diğer liderlik tarzlarıyla (regresyon analizi için çoklu bağıntıya işaret etmeyecek düzeyde ($r<0.70$) ilişkili olmakla birlikte (Sipahi, Yurtkoru, Çinko, 2006, 156)) ilişkili çıkmıştır.

Kaynakça:

- Aksoy, B. (2008), The relationship between paternalistic leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Emprical Study, Marmara Üniversitesi, Organizational Behavior Bilim Dalı, Yanyınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1995), MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for research: permission set. Redwood City, CA: Mindgarden
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (2004), *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Baysal, A.C., Tekarslan, E. (1998), Davranış Bilimleri, İstanbul: Dönence Basım Yayın Hizmetleri.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., Harrison, D.A. (2005), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Çağlar, E. S. (2011), Çalışanları Güçlendirmenin, Güçlenme Aracılığıyla İşe Tutkunluğa Etkisinde Liderlik Tarzları ve Çalışma Amaçlarının Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, SBE, Organizational Behavior Bilim Dalı.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Publishing Co.
- Deci, E. L., Eghari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994), "Facilitating internalization: The self-determination theory perspective", *Journal of Personality*, 125, 627-668.
- Gagne, M., & Deci, E.L. (2005), "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 262-331.
- Kazak, Z. (2004), "Sporda güdülenme ölçeği - SGÖ-nin Türk Sporcuları için Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması", *Spor Bilimleri Dergisi/ Hacettepe J. of Sport Sciences*, 15(4), 191-206.
- Pelletier, L.G., Fortier, M.S., Vallerand, R.J., Tuson, K.M., Briere, N.M. & Blais, M.R. (1995), "Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation in sport: The Sport Motivation Scale (SMS)", *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17(2), 35-53.
- Parfyonova, N. (2009), Employee motivation, performance, and well-being: The role of managerial support for autonomy, competence and relatedness needs. Unpublished Doctoral Dissertation, Department of Psychology, The University of Western Ontario.
- Ryan, R.M. (1995), "Psychological needs and the facilitation of integrative processes", *Journal of Personality*, 63, 397-427.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000), "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R.M., Connell, J.P., & Deci, E.L. (1985), "A motivational analysis of self determination and self-regulation in education", C. Ames & R.E. Ames (Eds), *research on motivation in education: The classroom milieu içinde*, pp.13-51, New York: Academic Press.

- Sipahi, B. Yurtkoru, E.S., Çinko, M. (2006), Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tevrüz, S., Artan, İ., Bozkurt, T. (1999), Davranışlarımızdan Seçmeler, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier L. G., Villeneuve, M. (2009), "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research", Canadian Journal of Behavioural Science, 41(4), 213-226.
- Vallerand, R. J., & Fortier, M. S. (1998), "Measures of intrinsic and extrinsic motivation in sport and physical activity: a review and critique", In J. Duda (Ed.), Advancements in sport and exercise psychology measurement (pp. 83-100). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Williams, G. C., & Deci, E. L. (1996), "Internalization of bio psychosocial values by medical students: a test of self determination theory", Journal of Personality and Social Psychology, 70, 767-779.

İŞ-AİLE YAYILIMI BOYUTLARININ İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: EVLİ KAMU SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Savaş Mutlu
Hacettepe Üniversitesi
mutlus64@hotmail.com

Dr. Özkan Leblebici
Ankara Üniversitesi
leblebici66@gmail.com

ÖZET

Bu araştırmada, örgütsel davranış alanında son dönemlerde ilgi çeken iş-aile yayılımı (Work-family spillover) boyutları ile iş doyumunu arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmaktadır. İş-aile yayılımı; İşin-Eve Negatif (İEN) etkisi, Evin-İşe Negatif (EİN) etkisi, İşin-Eve Pozitif (İEP) etkisi ve Evin-İşe Pozitif (EİP) etkisi olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Çalışmada, iş-aile yayılımı için Grzywacz ve Marks (2000) tarafından geliştirilen ve Polatçı (2013) tarafından Türkçe'ye çevrilerek 21 nci Ulusal Yönetim Kongresi'nde sunulan 14 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu kapsamda söz konusu ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik analizleri, araştırmadaki örneklem ile yeniden yapılmıştır. İş doyumunu konusunda ise Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye çevrilen 20 maddelik kısa Minnesota İş Doyum ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmamızın evrenini Türkiye'deki evli kamu sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemde ise 10 ayrı ilde çalışan evli 348 kamu sağlık çalışanı yer almaktadır. Araştırmada sosyal bilimler için istatistik paket programı ve yapısal eşitlik modelleme programı kullanılmıştır. Çalışma sonucunda katılımcıların genel olarak işlerinden memnun oldukları, ancak kadınların toplam iş doyumunun erkeklerle göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, işin eve negatif etkisinin kadınlarda daha yüksek olduğu da görülmüştür. Bunların yanı sıra işin eve negatif etkisi toplam iş doyumunu olumsuz yönde, evin işe pozitif etkisi ise olumlu yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: İş-aile yayılımı, iş doyumunu, kamu sağlık çalışanları

1. Giriş

Çalışmanın amacı, evli kamu sağlık çalışanlarında iş-aile yayılımı boyutlarının iş doyumunu üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda genellikle “iş-aile çatışması” ele alınarak iş ve ailenin birbirlerine olan olumsuz etkileri ele alınmıştır. İş aile yayılımı kavramını ilk kez ifade eden Crouter (1984), iş ve aile arasındaki iki yönlü olumlu etkileri de ortaya koymuştur (Polatçı, 2014). Günümüzde ise işin ve ailenin birbirlerine olumlu etkilerde bulunabileceklerine ilişkin çalışmalar özellikle yabancı literatürde yer almaya başlamıştır (Akdoğan ve Polatçı, 2013).

İş aile yayılımının dört boyutunun kısa tanımları şunlardır (Crouter, 1984; Grzywacz ve Marks, 2000 akt. Akdoğan ve Polatçı, 2013):

İşin-Eve Pozitif (İEP) etkisi: İş hayatında elde edilen bilgi, beceri, tecrübe ve kaynakların, aile hayatına olumlu bir şekilde yayılması, katkı sağlamasıdır.

Evin-İşe Pozitif (EİP) etkisi: Aile hayatında elde edilen bilgi, beceri, tecrübe ve kaynakların, iş hayatına olumlu bir şekilde yayılması, katkı sağlamasıdır.

İşin-Eve Negatif (İEN) etkisi : İş hayatında elde edilenlerin, aile hayatına olumsuz veya yıkıcı bir şekilde yayılması, iş hayatının aile hayatına zarar vermesidir.

Evin-İle Negatif (EİN) etkisi: Aile hayatında elde edilenlerin, iş hayatına olumsuz veya yıkıcı bir şekilde yayılması, aile hayatının iş hayatına zarar vermesidir.

İş doyumunun literatürde çeşitli tanımları mevcuttur (Özkalp, 1996; Ergeneli, 2006). Bunlardan bir tanesi iş doyumunu, "bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlar" olarak tanımlamaktadır (Özkalp, 1996). Bir diğer tanım da benzer şekilde iş doyumunu, "bireyin işine karşı olumlu ya da olumsuz tutumu" şeklinde ifade etmektedir (Ergeneli, 2006).

İş doyumunu konusunda temel etkenler; örgütsel, grupsal ve bireysel olarak üçe ayrılmaktadır. Örgütsel etkenler; ücret, yükselme olanakları, işin niteliği, politikalar ve çalışma şartlarıdır. Grupsal etkenler; iş arkadaşları, danışman veya nezaretçi tutumlarıdır. Bireysel etkenler ise; ihtiyaçlar, istekler ve bireysel çıkarlar olarak sıralanmaktadır (Özkalp, 1996; Ergeneli, 2006).

Yabancı literatürde cinsiyete göre iş doyumunu farkları incelendiğinde; cinsiyetin iş doyumunu üzerindeki etkisinin tutarlı sonuçlar vermediği (Durst ve DeSantis, 1997), ABD ve İngiltere'de kadınların beklentilerinin daha düşük olması nedeni ile işlerinden daha fazla doyum sağladıkları (Bender v.d., 2005), kadınların iş doyumunda daha yüksek puanlar almakta olduğu (Gryski ve DeCotiis, 1983) ve iş doyumunun cinsiyet tarafından etkilenmediği (Chou ve Robert, 2008) yönünde bulgular yer almaktadır.

Ülkemizde sağlık sektöründe cinsiyetin iş doyumunu üzerindeki etkileri üzerine yapılan araştırmalarda iş doyumunun cinsiyete göre farklılık göstermediği (Birgili v.d., 2010) yönünde bulgulara rastlansa da, çoğunlukla erkeklerin iş doyumunu kadınlara göre daha yüksek olarak tespit edilmiştir (Altundağ v.d., 2010; Tözün v.d., 2008; . Havle v.d., 2008; Erol v.d., 2012; Piyal v.d., 2000).

Literatürde erkeklerin iş doyumunun kadınlardan fazla olması, erkeklerin çalışma yaşamında daha bireyci ve başarıya odaklanmış olmaları (Piyal v.d., 2000) ve erkeklerin genel çalışma yaşamında kadın rakiplerine oranla sıklıkla daha iyi koşullara ve daha fazla fırsata sahip olmaları ile (Erol v.d., 2012) açıklanmaktadır.

2. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli

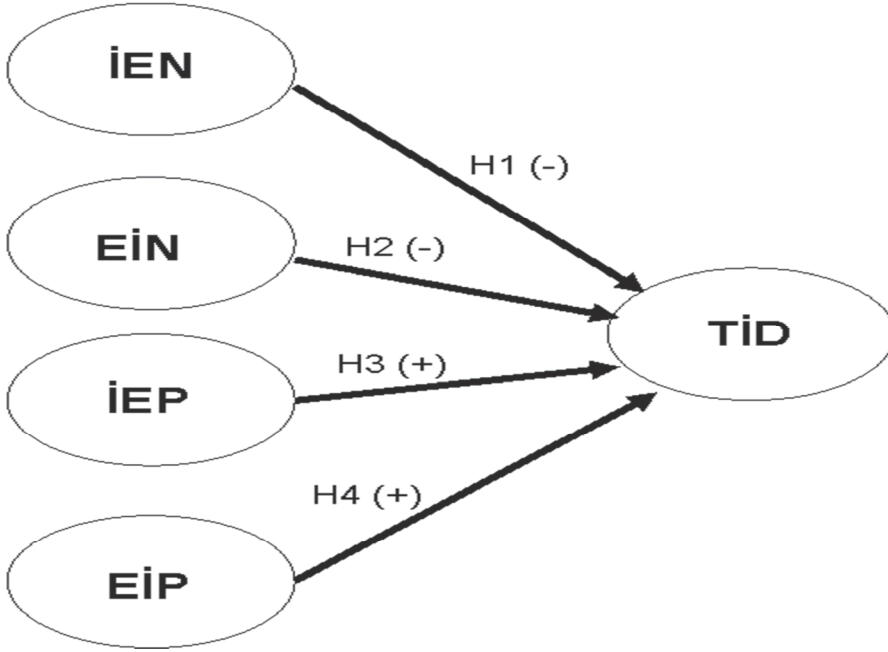
Araştırmanın hipotezleri aşağıda, araştırma modeli ise Şekil.1'de sunulmaktadır:

H1: İşin eve negatif etkisi (İEN) iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir.

H2: Evin işe negatif etkisi (EİN) iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir.

H3: İşin eve pozitif etkisi (İEP) iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

H4: Evin işe pozitif etkisi (EİP) iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.



İEN: İşin-Eve Negatif Etkisi
İEP: İşin-Eve Pozitif Etkisi

EİN: Evin-İşe Negatif Etkisi
EİP: Evin-İşe Pozitif Etkisi

TİD: Toplam İş Doyumu

Şekil.1 Araştırma Modeli

3. Yöntem

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki evli kamu sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Örnekleme ise Türkiye'de 10 ayrı ilde çalışan ve kartopu yöntemi (Saunders v.d., 2003: 176) ile ulaşılan toplam 348 evli kamu sağlık çalışanı yer almaktadır. Çalışma kapsamında dağıtılan toplam 600 adet anketten 458 adedi geri dönmüş (%76 geri dönüş oranı) ve bunlardan 348'i kullanılabilir olarak değerlendirilmiştir. Veri toplama çalışması Eylül-Aralık 2013 arasında gerçekleştirilmiştir. Veri toplanması amacıyla anket kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular yer almıştır. İkinci bölümde iş-aile yayılımı için Grzywacz ve Marks (2000) tarafından geliştirilen ve Polatçı (2013) tarafından Türkçe'ye çevrilen 14 maddelik ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye çevrilen 20 maddelik kısa Minnesota İş Doyum ölçeğinden yararlanılmıştır.

4. Bulgular

Tablo.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	205	58,9
Erkek	143	41,1
Görev		
Hekim	47	13,5
Hemşire	109	31,3
Sağlık Teknisyeni	31	8,9
Sağlık Memuru	45	12,9
Diğer (*)	116	33,3
Eğitim		
Lise ve altı	65	18,7
Ön lisans	54	15,5
Lisans	179	51,4
Yüksek Lisans ve üstü	50	14,4
Yaş		
30 yaş ve altı	57	16,3
31-35 yaş	91	26,1
36-40 yaş	106	30,4
41 yaş ve üzeri	94	27,0
Çalışılan İl		
Ankara	160	46,0
İzmir	20	5,7
Uşak	28	8,0
Kütahya	4	1,1
Afyonkarahisar	2	,6
Tokat	1	,3
Sivas	21	6,0
Çankırı	28	8,0
Kastamonu	83	23,9
Sinop	1	,3

(*) Eczacı, fizyoterapist, idari personel v.b.

İş-aile yayılımı boyutlarının ve toplam iş doyumu değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve güvenilirlik analizine yönelik Cronbach Alfa değerleri Tablo.2'de sunulmaktadır.

Tablo.2 Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alfa Değerleri

Değişken Adı	Madde Sayısı	Ortalama (5.00 üzerinden)	Standart Sapma (ss)	Cronbach Alfa (α)
İşin Eve Negatif Etkisi (İEN)	4	3.26	0.97	0.84
Evin İşe Negatif Etkisi (EİN)	4	2.66	0.83	0.78
İşin Eve Pozitif Etkisi (İEP)	3	3.28	0.92	0.83
Evin İşe Pozitif Etkisi (EİP)	3	3.89	0.87	0.78
Toplam İş Doyumu (TİD)	20	2.93	0.64	0.93

Tablo.2'de görüldüğü üzere tüm değişkenlerin Cronbach alfa değerleri 0.60'ın üzerinde olduğundan (En düşük değer 0.78) tüm ölçekler güvenilir olarak değerlendirilmişlerdir (Kavak, 2008:157; Kalaycı, 2010:405). Tüm katılımcıların toplam iş doyumunu ortalaması ise beş üzerinden 2.93 olarak belirlenmiştir.

İş-aile yayılımı boyutları ve toplam iş doyumunu değişkenlerinin ortalamalarının cinsiyet bazında farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi maksadıyla bağımsız iki örneklem t-testi (Independent samples t-test) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo.3'de sunulmaktadır. Tablo.3'e göre kadınların toplam iş doyumunu erkeklere göre daha düşüktür. Ayrıca işin eve negatif etkisinin kadınlarda daha yüksek olduğu da görülmektedir. Evin işe negatif etkisi, işin eve pozitif etkisi ve evin işe pozitif etkisi değişkenlerinde cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablo.3. Cinsiyetler Arasında Bağımsız İki Örneklem t-Testi Sonuçları

Değişken Adı	Cinsiyet	N	Ort.	ss.	t	p
İşin Eve Negatif Etkisi (İEN)	Kadın	205	3.42	0.92	3.841	0.000 (*)
	Erkek	143	3.02	0.99		
Evin İşe Negatif Etkisi (EİN)	Kadın	205	2.69	0.78	1.105	0.270
	Erkek	143	2.59	0.89		
İşin Eve Pozitif Etkisi (İEP)	Kadın	205	3.28	0.89	0.188	0.851
	Erkek	143	3.26	0.94		
Evin İşe Pozitif Etkisi (EİP)	Kadın	205	3.89	0.90	0.107	0.915
	Erkek	143	3.88	0.81		
Toplam İş Doyumu (TİD)	Kadın	205	2.85	0.59	-2.467	0.014 (*)
	Erkek	143	3.03	0.69		

(*) $p < 0.05$

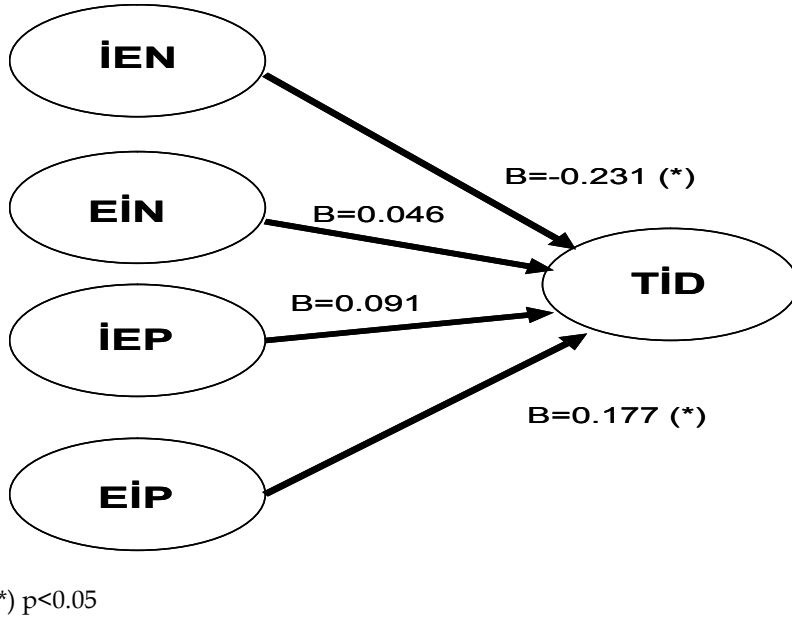
Polatçı (2013) tarafından 21 nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiride, 14 maddeli iş-aile yayılım ölçeğinin Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik analizi sırasında yeterli uyum iyiliği indekslerine sahip olmadığı için modelden iki maddenin çıkartıldığı ifade edilmektedir.

Bu kapsamda söz konusu 14 maddelik ölçeğin geçerlilik analizleri, araştırmadaki örneklem ile yeniden yapılmıştır. Elde edilen uyum indeksleri Tablo.4'de sunulmaktadır. Tablo.4 incelendiğinde uyum indekslerinin 14 maddelik ölçek için kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu değerlendirilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011:37).

Tablo.4. 14 maddelik İş-Aile Yayılımı Ölçeği Uyum İndeksleri

CMIN/DF	AGFI	GFI	NNFI (TLI)	RMSEA
2.664 (*)	0.890 (**)	0.925 (*)	0.904 (**)	0.069 (**)
(*) İyi uyum		(**) Kabul edilebilir uyum		

İş-aile yayılımı alt boyutlarının, toplam iş doyumu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan yol analizi sonuçları Şekil.2'de görülmektedir.

**Şekil.2.** Yol Analizi Sonuçları

Şekil 2.de görüldüğü üzere işin eve negatif etkisi (İEN) toplam iş doyumunu (TİD) olumsuz yönde, evin işe pozitif etkisi (EİP) ise olumlu yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H1 ve H4 hipotezleri desteklenmektedir. Evin işe negative etkisi (EİN) ve işin eve pozitif etkisi (İEP) toplam iş doyumunu (TİD) anlamlı bir şekilde etkilememektedir. H2 ve H3 hipotezleri desteklenmemiştir.

5. Sonuç

Çalışma sonucunda evli kamu sağlık çalışanlarının genel olarak işlerinden memnun oldukları görülmüştür. Ancak bu sonucun cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve Türkiye'de sağlık sektöründe yapılan araştırmaların çoğunluğunda olduğu gibi kadınların iş doyumunun erkeklerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde düşük olduğu belirlenmiştir.

İşin eve negatif etkisi de kadınlarda daha yüksektir. Kadınların işteki yorgunluklarının evdeki işlere daha az odaklanmalarına ve evleri için daha az enerji harcamalarına neden olduğu değerlendirilmektedir. Bunda ülkemizde kadınlardan

çalışma hayatının yanı sıra evde de bir çok iş beklenmesinin büyük payı olduğu değerlendirilmektedir.

İşin ev hayatına olan olumsuz etkisi, iş doyumunu da olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların iş hayatı nedeni ile evdeki işlerine daha az zaman ve enerji ayırmaları, iş yerlerindeki problem ve streslerin eve yansımaya ve işlerine karşı olumsuz bir tutuma sahip olmalarına neden olmaktadır.

Buna karşılık ev hayatının işe olumlu etkisi, iş doyumunu da olumlu yönde etkilemektedir. Ev hayatının çalışanı rahatlatması, evden birileri ile konuşmanın işyerindeki problemleri aşmayı kolaylaştırması gibi etkenler çalışanın iş doyumuna olumlu katkılar yapmaktadır.

Bu çalışma Türkiye'de sadece 10 ilde ve 348 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın Türkiye geneline yayılarak katılımcı sayısının artırılmasının, kamu sağlık çalışanlarının iş aile yayılımı ve iş doyumunu ilişkisi konusunda daha genellenebilir sonuçlara ulaşılması açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

6. Kaynakça

- Akdoğan, A. ve Polatçı, S.(2013), "Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013, 17(1), pp 273-293.
- Altundağ, Ö.S., Diren, O., Özgür, E. ve Öksüz, E.(2010), "Ankara'da Çalışan Radyoloji Teknikerlerinin Mesleki Doyum ve Tükenmişlik Durumları", MYO-ÖS 2010- Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu, 21-22 Ekim 2010-Düzce.
- Baycan A.(1985). An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bender, K.A., Donohue, S.M. ve Heywood, J.S.(2005)," Job Satisfaction and Gender Segregation", Oxford Economic Papers, Vol. 57, No. 3 (Jul., 2005), pp 479-496.
- Birgili, F., Salış, F. ve Özdemir, S.(2010),"Sağlık Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Bazı Etmenlerin İncelenmesi", Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 13:2.
- Chou, R.J. ve Robert, S.A.(2008), "Workplace Support, Role Overload, and Job Satisfaction of Direct Care Workers in Assisted Living", Journal of Health and Social Behavior, Vol. 49, No. 2 (Jun., 2008), pp 208-222.
- Crouter, A. C.(1984), "Spillover from Family to Work: The Neglected Side of the Work-Family Interface", Human Relations, 37, pp 425-442.
- Durst, S.L. ve DeSantis, V.S.(1997), "The Determinants of Job Satisfaction among Federal, State, and Local Government Employees", State & Local Government Review, Vol. 29, No. 1 (Winter, 1997), pp 7-16.
- Erol, A., Akarca F., Değerli V., Sert, E., Delibaş, H. ve Gülpek, D.(2012), "Acil Servis Çalışanlarında Tükenmişlik ve İş Doyumu", Klinik Psikiyatri, 2012; 15: pp 103-110.
- Ergeneli, A.(2006), Örgüt ve İnsan, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Gryski, G.S. ve DeCotiis, A.R.(1983), "The Relationship of Demographic Factors to Job Satisfaction", State&Local Government Review, Vol. 15, No. 1 (Winter, 1983), pp 38-43.
- Grzywacz, J.G. ve Marks, N.F.(2000), "Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family", Journal of Occupational Health Psychology, 5, pp 111-126.

- Havle, N., İlnem, M.C., Yener, F. ve Gümüş, H.(2008), "İstanbul'da Çalışan Psikiyatristlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Bunların Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi", *Düşünen Adam*; 2008,21 (1-4), pp 4-13.
- Kalaycı, Ş. (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5 nci Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kavak, B. (2008), *Pazarlama Araştırmaları Tasarım ve Analiz*, Hacettepe Üniversitesi Yayını, Ankara.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H.(2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Özkalp,E.(1996), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No: 11, Eskişehir.
- Piyal, B., Çelen, Ü., Şahin, N. ve Piyal, B.(2000), "Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu", *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, Cilt 53, Sayı 4.
- Polatçı, S.(2013), "İş Aile Yayılımı (Work Family Spillover) Kavramı ve Ölçme Aracının Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", *21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, pp 293-297.
- Polatçı, S.(2014), "İş Aile Yayılımı ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi", *Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 14, Sayı: 27.
- Saunders, M., Lewis, P. ve Thornhill,A.(2003), *Research Methods for Business Students*, 3 rd Ed., Prentice Hall.
- Tözün, M., Çulhacı, A. ve Ünsal, A.(2008), "Aile Hekimliği Sisteminde Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin İş Doyumu (Eskişehir)", *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 2008: 7(5), pp.377-384.

İŞ ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ VE YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yrd. Doç.Dr. Hakan Turgut
Başkent Üniversitesi
hakanturgut66@gmail.com

Dr. Mustafa Bekmezci
Kara Kuvvetleri
Komutanlığı
mbekmezci14@gmail.com

Doç. Dr. İbrahim Sani Mert
Kara Kuvvetleri
Komutanlığı
sanimert@gmail.com

ÖZET

Örgütsel davranış konusunda yapılan bir çok bilimsel çalışmanın odak noktasını çalışan davranışları oluşturmakta ve bu davranışların çalışanların işlerinden elde ettikleri tatmin ile yaşamlarından duydukları tatminden etkilendiği düşüncesi ön plana çıkmaktadır. Bundan dolayı, “iş ve yaşam tatmini” örgütsel davranış konuları arasında yüksek önem derecesine sahip iki konu olarak gündeme gelmektedir. Bu bağlamda, yapılan bu çalışmada; iş hayatında kritik bir faktör olan iş özelliklerinin, çalışanların işlerinden duydukları tatmin ile yaşam tatminlerini ne derece etkilediği araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; iş özelliğinin iş tatmini üzerinde yaşam tatminine göre daha fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaşam tatminlerinde iş özelliklerinden işin bütünlüğü etkili iken, iş tatmininde ise diğer dört iş özelliğinin etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların yaptığı işin özelliklerine yönelik algılarının, bazı demografik faktörlere göre (cinsiyet, yaş ve medeni durum) değişip değişmediği de araştırma kapsamında incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş özellikleri, İş tatmini, Yaşam Tatmini.

1. Giriş

Günümüzde yoğun rekabetin etkisiyle değişen iş dünyasında ayakta kalmanın tek yolu, rakipler karşısında üstünlük sağlayacak yeni stratejiler geliştirmektir. Başarılı stratejilerin odak noktasını oluşturan işgücünün duygularını, düşüncelerini, inançlarını önemseyen ve onların bilgi ve becerileri ile birlikte bir bütün olarak kabul eden işletmelerin ortaya koymuş oldukları ve uyguladıkları stratejilerin başarılı olduğu görülmüştür (Barsade ve Gibson, 2007).

Bir organizasyonda en vasıfsız işçiden genel müdürüne kadar çalışanların tamamı işletmenin insan kaynağını meydana getirir (Aktan, 2003:227). Günümüzde örgütler için en değerli kaynağın entellektüel sermayenin bir unsuru olan insan olduğu konusunda literatürde bir fikir birliği sağlanmıştır. İşletmelerde çalışanlar olmadan işletmenin de var olması düşünülemez (Genç, 2003:112). Örgütlerde çalışanların yaptıkları iş, yaşamlarının önemli bir bölümünü kapsar. Bu nedenle işgörenlerin çalıştıkları işin özellikleri ve tüm boyutları onların yaşantılarını tümüyle etkileme potansiyeline sahiptir (Çakıcı vd., 2013).

Çalışma yaşamının odak noktasındaki çalışanların iş tatmin (İT) düzeyleri arttıkça ortaya konan işin niteliği ve işletmeye olan yansımaları da pozitif yönde olmaktadır (Çevik ve Korkmaz, 2014). Bu etki sonucunda çalışanların gösterdikleri yüksek performans

işletme performansına da büyük bir katkı sağlamaktadır. İşgören performansına etki eden diğer önemli bir faktör ise çalışanların yaşam tatmini (YT)'dir. Bu nedenle çalışanların gerek İT'lerinin gerekse YT'lerinin yüksek olması işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Bunun neticesi olarak işletmeler iş yaşamının kalitesini arttırarak çalışanların İT'ni ve buna bağlı olarak bireysel performanslarını arttırmaya yönelik çalışmalara ağırlık vermektedirler (Uyguç vd., 1998).

Aslında insan yaşamını iş ve özel yaşam diye keskin çizgilerle ayırmak doğru bir yaklaşım tarzı olmadığı değerlendirilmektedir. Özellikle örgütsel davranış ile ilgilenen akademisyenlerin böyle bir ayrıma (yanlış) düşmemeleri gerekmektedir. Çünkü iş yaşamı, uykuda geçen pasif süre hariç tutulduğunda, insanın günlük zamanının dolayısıyla da yaşamının geçtiği büyük bir zaman bölümünü kapsamaktadır. Bu nedenle çalışanların iş ve yaşam tatminlerini etkileyen faktörlerin neler olduğunu araştırmak konu ile ilgili akademisyen ve uygulayıcıların odaklandığı bir konu olmuştur. Bu kapsamda, iş ortamında etkili olan bir çok faktörden söz edilebilirse de, bizzat yapılan işin özelliklerinin de iş ve yaşam tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu çalışmada üç değişken üzerinde durulmuştur. Bunlar araştırmanın bağımsız değişkeni olan *iş özellikleri* ve bu değişkenin etkilediği bağımlı değişkenler olan *iş ve yaşam tatminidir*. Araştırma değişkenlerine ilişkin kavramsal ve kuramsal bilgi aşağıda özet olarak verilmiştir.

İş özelliklerinin insanları nasıl etkilediğine yönelik araştırmalarda geliştirilen etkili kuramlardan birisi Hackman ve Oldham'ın (1975) iş motivasyonu ve iş tatminini birlikte açıklayan endüstri ve örgüt psikolojisi kuramlarının başında gelen "İş Özellikleri Kuramı" ya da modelidir (Bilgiç, 2008:66). Kuramda, iş özellikleri ile kastedilen, iş olarak adlandırılan görevin doğası ve içeriğidir. Kurama göre, iş özellikleri beş boyut altında toplanmıştır. Bunlar sırasıyla; işin yetenek (beceri) çeşitliliği, bütünlüğü, önemi, bağımsızlığı (otonomi) ve geribildirim vermesidir. Bu boyutlar veya temel iş özellikleri ile karşı karşıya gelen işgörenler, her bir özelliğe göre psikolojik bir durum yaşar ve bu durum, insanın işine motive olmasını ve dolayısıyla hem kendisi hem de çalıştığı örgüt açısından olumlu ve istendik iş davranışlarında bulunmasını sağlar (Bilgiç, 2008). Bu kapsamda iş özellikleri modelinde, iş yerinde çalışanın kalitesine ve sahip olduğu iş tecrübesine uygun değişimler yapılarak işin yeniden tasarlanması ve çalışanın verimliliğinin artırılması amaçlanır (Kaşlı, 2007).

İş özellikleri modelinin boyutlarını sırasıyla tanımlayacak olursak; *yetenek çeşitliliği*, bir işi gerçekleştirmek için gerekli olan değişik yeteneklerin sayısı ve işi yapan kişinin çeşitli becerilerini kullanmasına izin verilip verilmemesiyle ilgilidir (Bilgiç, 2008). *İşin bütünlüğü*, çalışanın bir işin tamamını mı yoksa bir kısmını mı yaptığına ilişkin algıyı ifade eder (Aşan, 2000). *İşin önemi*, işin diğer insanlar üzerindeki etkili olup olmadığı veya yapılan bir işin başkalarının hayatında önemli değişiklikler yaratıp yaratmadığı ile ilgilidir (Bilgiç, 2008). *İşin bağımsızlığı*, çalışanın işini olması gerektiği gibi düşündüğü şekilde gerçekleştirebilme bağımsızlığını ya da diğer bir ifade ile işin yapılmasına ilişkin prosedürlerin belirlenmesinde ve işin yapılma süreci içerisindeki muhtemel karar noktalarında çalışana özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkının kullanılma yetkisinin verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Gannon, 1979:184). *İşin geribildirim vermesi* ise, yapılan işin bizzat çalışana işini ne kadar doğru yapmış olduğu hakkında verilen bilgiyi ifade etmektedir (Sun, 2002).

İş tatmini, işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan iş hakkındaki olumlu hissi ifade eden bir kavramdır (Robbins ve Judge, 2012: 77). Diğer bir tanımla İT, işgörenin

birlikte olmaktan memnun olduğu iş arkadaşlarıyla bir eser veya ürün meydana getirmekten aldığı keyif şeklinde tanımlanabilir (Spector ve Fox, 2003; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013). Emegine karşılık elde ettiği maddi ve manevi kazançları, işin niteliği ve niceliğiyle kıyasladığında, işten beklentilerinin kendi algılarıyla uyumlu olup olmadığına karar veren çalışanlarda İT'nin varlığından söz edilebilir (Spector vd., 2001).

İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren güdülenmeden farklı olmasına karşın, yazında ilk kez iş tatminin sistemli bir şekilde incelenmesi güdülenme kuramlarıyla ortaya çıkmıştır (Toker, 2007). Fakat, işgören davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, güdülenme kuramlarının herhangi birisinin tek başına güdülenme ve iş tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabilmesi oldukça zordur (Can vd., 2001: 308). İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutsuzluk duymasını belirleyen bir olgudur (Yiğit vd., 2011). Çalışanlar işlerinden elde etmesi gerektiği oranda tatmin elde edemiyorsa yaptığı işten zevk almamaya ve işinden uzaklaşmaya başlar ve bunun sonucunda da günlük yaşantısında da tatminsizlik etkili olur ve çalışan genel bir mutsuzluk ortamına doğru sürüklenir (Weiss, 2002). Yapılan çalışmalarda; İT'nin, işten ayrılma oranını ve devamsızlığı azaltma (Shalley vd., 2000; Bayrak Kök, 2006), çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme durumu (LePine vd., 2002) ile müşteri memnuniyetini artırma (Koys, 2001) üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Yaşam tatminini, bir insanın yaşamını beğenmesi ve yaşamından memnun olmasını ifade eder (Haybron, 2007). Diğer bir ifade ile YT, kişinin yaşadığı hayata ilişkin doğru bildiği ölçütlere dayanarak yaptığı değerlendirmeler neticesinde hissettiği mutluluk halidir (Diener, 1984). YT, aynı zamanda, belirgin tek bir durum ya da olaya bağlı bir tatmin olmayıp kişinin genel yaşantısının ihtiyaçları ile beklentilerini karşılayarak yaşamın tüm boyutlarını kapsamaktadır (Diener ve Diener, 1996). Dolayısıyla, yaşam tatminin özü; beklentiler ile algılar arasındaki benzerlikten kaynaklı mutluluğa ilişkin öznel iyi oluşun bilişsel yönünü göstermektedir (Diener, 1984; İkiz ve Kırtıl, 2010). Yani, YT, duygusal ve bilişsel olmak üzere iki elemanı bulunan, günlük insan yaşamında mutluluk olarak bilinen (Çivitci, 2007; Eryılmaz ve Öğülmüş, 2010), öznel iyi-oluş (subjective well-being)'ün bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Pavot ve Diener, 1993). YT çoğunlukla, kişinin kendi yaşam kalitesini subjektif olarak değerlendirmesi ile belirir (Marques vd., 2007; Myers ve Diener, 1995). Sonuç olarak, yüksek yaşam tatmini duyan insanlar anlamlı bir hayat yaşarlar ve kendileri için önemli olan amaç ve değerlerini diğer insanlar ve örgütleri ile paylaşırlar (Ignat ve Clipa, 2012).

Yapılan çalışmalarda; YT'nin bazı sosyo-demografik değişkenlerle de ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bunlar arasında, gelir düzeyi (Diener vd., 1993; Myers ve Diener, 1995), kültür (Oishi, 2006), medeni durum (Dockery, 2005), iş tatmini (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009; Keser, 2005; Aşan ve Erenler, 2008; Yiğit vd., 2011), kişilik özelliği ve değerler (Perrone, 2007), bireyin işletme içindeki hiyerarşik kademede bulunduğu mevki (Dockery, 2005; Yiğit vd., 2011), eğitim düzeyi (King, 1987) sayılabilir. Ayrıca İT'nin YT'ni, YT'nin de İT'ni artırdığı belirtilmekte (Judge ve Lock, 1993), hatta Iverson ve Maguire (2000), iş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisinin yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazla olduğunu ifade etmektedir.

İş özellikleri kuramının geçerliliği dünya yazınında yeteri kadar tartışılmış ve artık modeli test etme çalışmalarına son verilmiştir (Bilgiç, 2005:74). Konu ile ilgili olarak; iş özelliklerinin iş tatminini kişilik özelliklerinden daha iyi yordadığı belirlenmiştir (Thomas vd., 2004). Yapılan literatür araştırmasında iş özellikleri ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak psikologların çoğunun hem iş tasarımının hem de kişisel özelliklerin insanların ruh sağlığına ve iş performansına önemli

bir katkı sağladığı belirtilmektedir. (Bond ve Bunce, 2003:1057). Morrison ve arkadaşlarının (2005) yapmış olduğu çalışmada da özerkliğın ve algılanan iş kontrolünün çalışanların ruh sağlığını etkilediğı ifade edilmektedir. Benzer şekilde iş özelliklerinin kaygı, stres ve tükenmişlik gibi ruh sağlığı ile ilgili değişkenlerdeki varyansın yaklaşık %17'sini açıkladığı tespit edilmiştir (Bilgiç, 2008:74). Bu kapsamda iş özelliklerinin iş tatmini yanında yaşam tatminini de olumlu yönde etkilediğı söylenebilir.

Bu bağlamda, yapılan bu çalışmada iş özelliklerinin çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca iş özelliklerine yönelik algının bazı demografik faktörlere göre değişip değişmediğı de araştırma kapsamında incelenmiştir. Bu çerçeve kapsamında araştırmada sınanacak hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 1: İş özellikleri çalışanların iş tatmini üzerinde etkilidir.

Hipotez 2: İş özellikleri çalışanların yaşam tatmini üzerinde etkilidir.

Hipotez 3: Çalışanların iş özelliğine yönelik algıları demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş ve medeni durum) değişir.

3. Yöntem

3.1. Katılımcılar:

Araştırmaya kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 585 kurum çalışanı katılmıştır. Bu kapsamda, elektronik olarak hazırlanan anket formunun linki bu kurumların çalışanlarına e-posta ile gönderilmiştir. Gönderilen anketlerin çalışanlara dağıtılması, ilgili kurumun insan kaynakları yöneticileri veya bu işle ilgilenen birimlerinden birer sorumlu personel ile önceden koordine edilmek suretiyle, sağlanmıştır. Araştırmaya katılanların % 42'si kadın, % 57,4'ü evli ve yaş ortalaması 26,7' dir.

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarına ait bilgiler aşağıda kısaca belirtilmiştir.

İşin Özellikleri Ölçeğı (İÖÖ):

Aslında işin genel motive etme potansiyelini ölçmek için geliştirilen ve temel iş özelliklerine (karakteristiklerine) yönelen "İş Teshisi Anketi (Job Diagnostic Survey) beş temel iş özelliğini (işin yetenek çeşitliliğı, bütünlüğü, önemi, bağımsızlığı ve geribildirim durumu) birer ölçüm faktörü olarak ele almaktadır. Hackman ve Oldham (1974) tarafından geliştirilen bu ölçüm aracı, işe yönelik özelliklere ilişkin soru ve cümlelerin yer aldığı 15 maddeden oluşmaktadır. Her bir iş özelliğı üç ayrı soru ile ölçülmektedir. Ölçek yedi dereceli Likert tarzı bir ölçektir (1= Çok Yanlış, 4= Kararsızım, 7= Çok Doğru).

İş Tatmini Ölçeğı (İTÖ):

İş tatmininin farklı boyutlarda ölçüldüğü düşünöldüğünde ise, araştırmada sadece işin kendisinden duyulan tatmin boyutu ele alınmıştır. Bunun nedeni ise aynı yaşam tatmininin ölçölmesindeki genel yaklaşımla, iş tatmininin en önemli boyutunun iş kendisinden duyulan tatmin olduğı ve bu boyutun iş doyumunu genel olarak gösterdiği kabul edilmiştir. Bu nedenle, araştırmada iş tatmini sadece işin kendisinden duyulan tatmin kapsamında ele alınmıştır. Araştırmanın İT değişkenini ölçebilmek maksadıyla, Schneider ve Dachler (1978) tarafından geliştirilen Türkçe çevirisi Ergin (1997), geçerlik ve güvenilirlik çalışması Toker (2007) tarafından yapılan İT ölçeğinin "işin kendisinden duyulan tatmin" boyutunu ölçen dört maddesi kullanılmıştır. Ölçek beş dereceli Likert tarzı bir ölçektir (1= Hiç memnun değilim, 5= Çok memnunum).

Yaşam Tatmini Ölçeği (YTÖ):

Araştırmada ölçülen temel değişkenlerden birisi olan YT çalışanların genel yaşam tatminini ölçmeye yönelik olup ilgili yazında da kabul edildiği gibi “öznel iyi oluşun” temel belirleyicisidir. Bu nedenle Diener vd. (1985) tarafından genel olarak yaşam doyumunun belirli kriterler verilmeden bireysel bazda ölçülebilmesi maksadıyla geliştirilen ölçeği tercih edilmiştir. Bu bağlamda, çalışanların iyi oluş seviyelerinin de bir göstergesi kabul edilen genel yaşam tatminine odaklanılmıştır. Katılımcılarının yaşam tatminlerinin ölçülmesinde Diener vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye Bekmezci ve Mert (2013) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5 maddeden oluşan ve bireyin öznel iyilik durumunu ölçen bir ölçme aracıdır. Ölçek, yedi dereceli Likert tarzı bir ölçektir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 4= Fikrim Yok, 7=Tamamen Katılıyorum).

3.2. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği:

Her üç ölçeğin faktör yapıları SPSS paket programında keşfedici faktör analizi (KFA) yapılarak teyit edilmiştir. KFA neticesine göre; Yaşam Tatmini ve İş Tatmini Ölçeğinin tek faktörlü yapıda olduğu, İş Özellikleri Ölçeğinin ise beş faktörlü (Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0.698 olup, örneklemin büyüklüğü faktör analizi için yeterlidir. Barlett küresellik testi anlamlıdır [df(105)=1252,548, p<0.001] ve maddeler arasındaki korelasyon ilişkileri faktör analizi için uygundur.) yapıda olduğu belirlenmiştir. Ölçek güvenilirliklerine ilişkin Cronbach Alpha değerleri sırasıyla; Yaşam Tatmini Ölçeği için 0.870, İş Tatmini Ölçeği için 0.923 ve İş Özellikleri Ölçeği için 0.755 olarak belirlenmiştir. Ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin faktör yükleri ile Cronbach Alpha değerleri Tablo.1’de verilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklerin Faktör Yükleri ve Cronbach Alpha Katsayıları

Yaşam Tatmini Ölçeği ($\alpha = 0,870$)		İş Tatmini Ölçeği ($\alpha = 0,923$)		İş Özellikleri Ölçeği ($\alpha = 0,755$)	
Faktör	Fak.Yük.	Faktör	Fak.Yük.	Faktör	Fak.Yük.
Tek Faktör	0,76-0,87	Tek Faktör	0,86-0,94	Yetenek Çeşililiği	0,61-0,86
				Bütünlüğü	0,58-0,85
				Önemi	0,55-0,88
				Bağısızlığı	0,73-0,91
				Geribildirim	0,66-0,88

4. Bulgular:

Araştırma neticesinde değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon bulguları ile iş özelliklerinin iş tatmini ve yaşam tatmini üzerindeki etkisine yönelik bulgular ve demografik faktörlere ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

4.1. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Bulguları:

Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon bulguları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Bulguları

	Ort.	ss	2	3	4	5	6	7
Yetenek Çeşitliliği	15,00	3,89	,120*	,345**	,167**	,144**	,184**	,429**
Bütünlüğü	14,08	3,83		,042	,109	,117*	,157**	,174**
Önemi	17,01	3,69			,112	,167**	,117*	,333**
Bağımsızlığı	12,36	3,63				,513**	,255**	,435**
Geribildirimi	14,47	3,55					,291**	,499**
Yaşam Tatmini	23,24	6,99						,466**
İş Tatmini	21,94	6,42						

* p < 0.05; ** p < 0.01; N=585

Katılımcıların iş özelliklerine yönelik algılarına bakıldığında; en yüksek ortalamaya sahip iş özelliğinin işin önemi olduğu görülmektedir. Bu özelliği takip eden ve sırayla en fazla ortalamaya sahip iş özelliklerinin işin yetenek çeşitliliği, işin geribildirim durumu, işin bütünlüğü olduğu en az ortalamaya sahip olanın ise işin bağımsızlığı boyutlarında olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki korelasyona bakıldığında ise; işin yetenek çeşitliliği ve işin geribildirim durumu özellikleri ile diğer üç iş özelliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Bu ilişkilerin en yüksek olanı ise işin bağımsızlığı ve işin geribildirim verme durumu arasında olduğu tespit edilmiştir.

İş özelliklerinin beş türü ve yaşam tatmini arasında her biri istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve en yüksek korelasyonun işin geribildirim verme durumu ve yaşam tatmini arasında olduğu tespit edilmiştir. Bunu izleyen en yüksek korelasyonun ise işin bağımsızlığı ve yaşam tatmini arasında olduğu görülmektedir. İş özelliklerinin beş türü ve iş tatmini arasında her biri istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve en yüksek korelasyonun işin geribildirim verme durumu ve iş tatmini arasında olduğu tespit edilmiştir. Yukarıda bahsedilen ilişkisel açıklanabilirliğe rağmen, korelasyon analizlerinin hangi değişkenin diğerini etkilediğine dair kesin bir fikir verememektedir. Bu nedenle araştırmanın bu bölümünde regresyon analizlerine yer verilmiştir. Hipotezlerin testi kapsamında, bağımsız değişken olan beş iş özelliğinin bağımlı değişkenler (iş ve yaşam tatmini) üzerindeki olası etki ve açıklama güçleri regresyon analizleri ile sorgulanmıştır.

4.2. İş Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular:

İş özelliklerinin iş tatmini üzerindeki muhtemel etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5'te verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; iş özelliklerindeki değişim, iş tatminindeki değişimin %28,3'ünü açıklamaktadır (Tablo 3). Yapılan regresyon analizine göre iş özellikleri, çalışanların iş tatminlerine yönelik algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.05$) bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4). Ancak tablodaki anlamlılık katsayıları incelendiğinde işin bütünlüğü boyutunun iş tatmini üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi olmadığı ($p > 0.05$) görülmektedir (Tablo 5). Bu nedenle araştırmanın H_1 hipotezi kısmen desteklenmektedir. Çalışanların iş özelliklerine yönelik algılarından işin yetenek çeşitliliğine ilişkin algıları ($\beta = 0.295$), işin önemine ilişkin algıları ($\beta = 0.190$), işin bağımsızlığına ilişkin algıları ($\beta = 0.109$) ve iş ile ilgili geribildirim alma durumuna ilişkin algıları ($\beta = 0.180$) iş tatminine yönelik algılarını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 3: Model Özetleri

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,532	,283	,270	4,79649

Tablo 4 : Anova Tabloları

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1 Regresyon	2595,145	5	519,029	22,560	,000
Kalıntılar	6579,800	286	23,006		
Toplam	9174,945	291			

Tablo 5 : Katsayılar Tabloları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
(Sabit)	1,658	2,129		,779	,437		
Yetenek çeşitliliği	,421	,078	,295	5,418	,000	,847	1,181
Bütünlüğü	,136	,074	,094	1,846	,066	,973	1,028
Önemi	,290	,083	,190	3,506	,001	,854	1,171
Bağımsızlığı	,193	,095	,109	2,030	,043	,873	1,146
Geri bildirimi	,351	,105	,180	3,335	,001	,863	1,159

4.3. İş Özelliklerinin Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular:

İş özelliklerinin yaşam tatmini üzerindeki muhtemel etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8’de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre iş özelliklerindeki değişim, yaşam tatminindeki değişimin %5,6’sını açıklamaktadır (Tablo 6). Yapılan regresyon analizine göre iş özellikleri, çalışanların yaşam tatminlerine yönelik algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.05$) bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 7). Yapılan regresyon analizine göre iş özelliklerinin, çalışanların yaşam tatminlerine yönelik algıları üzerinde sadece işin bütünlüğü boyutunun anlamlı bir etkisi olduğu ($p < 0.05$) diğer boyutların yaşam tatmini üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p > 0.05$) görülmektedir (Tablo 8). Bu nedenle araştırmanın H_2 hipotezi kısmen desteklenmektedir. Çalışanların iş özelliklerine yönelik algılarından işin bütünlüğüne ilişkin algıları ($\beta = 0.13$) yaşam tatminine yönelik algılarını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 6: Model Özetleri

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,238	,056	,040	6,45439

Tablo 7: Anova Tabloları

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1 Regresyon	712,300	5	142,460	3,420	,005
Kalıntılar	11914,505	286	41,659		
Toplam	12626,805	291			

Tablo 8 : Katsayılar Tabloları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
(Sabit)	12,813	2,865		4,473	,000		
1 Yetenek çeşitliliği	,187	,105	,112	1,792	,074	,847	1,181
Bütünlüğü	,222	,099	,130	2,234	,026	,973	1,028
Önemi	,116	,111	,065	1,041	,299	,854	1,171
Bağımsızlığı	,091	,128	,044	,717	,474	,873	1,146
Geri bildirimi	,117	,142	,051	,823	,411	,863	1,159

4.4. Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular:

Katılımcıların demografik faktörlerine ilişkin olarak yaptıkları işin özelliklerine yönelik algılarının değişip değişmediği incelendiğinde; çalışanların yaşına göre iş özelliklerine yönelik algılarında anlamlı bir değişiklik olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların cinsiyetine göre iş özelliklerine yönelik algılarında anlamlı bir değişiklik olmadığının tespiti kapsamında yapılan independent sample t-testine göre; iş özelliklerinden sadece işin geribildirim verme durumu açısından, erkeklerin (14,63) kadınlara (13,95) göre daha olumlu bir algılama içerisinde oldukları ($p=0.01$ seviyesinde) tespit edilmiştir. Çalışanların medeni durumlarına göre iş özelliklerine yönelik algılarında anlamlı bir değişiklik olmadığının tespiti kapsamında yapılan independent sample t-testine göre ise; iş özelliklerinden sadece işin bağımsızlığı açısından, evlilerin (12,72) bekarlara (11,91) göre daha olumlu bir algılama içerisinde oldukları ($p=0.01$ seviyesinde) tespit edilmiştir. Araştırmanın H_3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

5. Sonuç:

Bu çalışmada iş özellikleri olarak ele alınan işin yetenek çeşitliliği, bütünlüğü, önemi, bağımsızlığı ve geribildirim durumunun iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Genel olarak bulgular değerlendirildiğinde; beklenildiği üzere, iş özelliklerinin iş ve yaşam tatmini üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların yaptıkları işe yönelik algılarının yapılan işin özellikleri kapsamında alt boyutlarda ele alınmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Böylece, işin hangi özelliklerinin çalışanların örgütsel davranış çalışmaları kapsamında ele alınan bağımlı değişkenler üzerinde etkili olduğu belirlenerek, bu özellikler üzerine odaklanılması ve/veya etkili olmayan özelliklerin sorgulanarak düzeltici tedbirlerin alınması sağlanabilir. Araştırma kapsamında elde edilen bulguların, kendi ülkemizde hakim olan toplum kültürü içerisinde değerlendirilerek yorumlanması neticesinde, örgütsel davranış yazınına mütevazı bir katkı sağlamakla birlikte, konu ile ilgili uygulayıcı durumunda olan

her kademedeki yönetici, iş tasarımcısı, danışman vb. kişilere de uygulamaya yönelik bilgiler sağladığı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktan, Ç.C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yay.*, İstanbul.
- Aşan, Ö., (2000). "İş Özellikleri Modelinde Kritik Psikolojik Hallerin Aracılık Rolünün Test Edilmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma", *Amme İdaresi Dergisi*. (33-2): 103-119.
- Aşan, Ö ve Erenler, E. (2008). "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi", *SDÜ İİBF Dergisi*. (13-2): 203-216.
- Barsade, S.G. ve Gibson, D.E. (2007). "Why Does Affect Matter in Organizations?", *Academy of Management Perspectives*. (21-1): 36-57.
- Bayrak Kök, S. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. (20-1): 291-317.
- Bekmezci, M. ve Mert, İ.S. (2013). "Yaşam Tatmini Ölçeğinin Türkçede Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması", 1. Örgütsel Davranış Kongresi, 15-16 Kasım, Sakarya: 420-428.
- Bilgiç, R. (2008). "İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme", *Türk Psikoloji Yazıları*. (11-22): 66-77.
- Bond, F. ve Bunce, D. (2003). "The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance", *Journal of Applied Psychology*. (88-6): 1057-1067.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş.(2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çakıcı, A., Özkan, C. ve Akyüz, B.H. (2013). "İş Yükü Yoğunluğunun, İş ve Yaşam Doyumuna Etkisi Üzerine Otomotiv İşletmelerinde Bir Araştırma", *Çağ University Journal of Social Sciences*. (10-2): 1-27.
- Çevik, N.K., ve Korkmaz, O. (2014). "Türkiye’de Yaşam Doyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. (7-1): 126-145.
- Diener, E., (1984). "Subjective Well-Being", *Psychological Bulletin*. (95): 542-575.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J. ve Griffin, S. (1985). "Life Satisfaction Scale", *Journal of Personality Assessment*. (49-1): 71-75.
- Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L. ve Diener, M. (1993). "The Relationship between Income Subjective Well-being : Relative or Absolute?", *Social Indicators Research*. (28): 195-223.
- Diener, E. ve Diener, C., (1996). "Most People Are Happy", *Psychological Science*. (7): 181-185.
- Dockery, M. (2005). "Happiness, Life Satisfaction, and the Role of Work: Evidence from Two Australian Surveys", <http://www.melbourneinstitute.com> (Erişim tarihi: 18.05.2013).
- Eryılmaz, A., ve Öğülmüş, S. (2010). "Ergenlikte Öznel İyi Oluş ve Beş Faktörlü Kişilik Modeli", *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (11-3): 189-203.
- Genç, N. (2003). *Başarı Bedel İster*, Timaş, İstanbul.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects* (Technical Report No. 4), New Haven, CT: Yale University.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*. (60): 159-170.

- Haybron, D. (2007). "Life Satisfaction Ethical Reflection and the Science of Happiness", *Journal of Happiness Studies*. (8-1): 99-138.
- Gannon Martin J. (1979). *Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective*, (Little, Brown and Company, Boston, Toronto).
- Ignat, A.A. ve Clipa, O. (2012). "Teachers' Satisfaction With Life, Job Satisfaction and Their Emotional Intelligence", *Social and Behavioral Sciences*. (33): 498-502.
- Iverson, R.D. ve Maguire, C. (2000). "The relationship between job and life satisfaction: Evidence from a remote mining community", *Human Relations*. (53-6): 807-839.
- Judge, T.A. ve Locke, E.A. (1993). "Effect of Dysfunctional Thought Process on Subjective Well-Being and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*. (78-3): 475-490.
- İkiz, F.E. ve Kırtıl, G.S., (2010). "İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinde Duygusal Zekâ ve Yaşam Doyumunun İncelenmesi" *Elementary Education Online*. (9-3): 1216-1225.
- King, W. (1987). "Comparison of Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Performance of Overeducated and Other Workers", *Journal of Social Psychology*. (125-5): 421-434.
- Kaşlı, M. (2007). "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. (8-2): 159-174
- Keser, A. (2005). "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi", *Çalışma ve Toplum*. (4): 77-95.
- Koys, D.J. (2001). "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-level, Longitudinal study", *Personal Psychology*. (54-1): 101-114.
- LePine, J.A., Erez, A. ve Johnson, D.E. (2002). "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*. (87-1): 52-65.
- Marques, S.C., Pais-Ribeiro, J.L. ve Lopez, S.J. (2007). "Validation of a Portuguese Version of the Students' Life Satisfaction Scale", *Applied Research in Quality of Life*. (2): 83-94.
- Morrison, D., Cordery, J., Girardi, A. ve Payne, R. (2005). "Job Design, Opportunities for Skill Utilization, and Intrinsic Job Satisfaction", *European Journal of Work & Organizational Psychology*. (14-1): 59-79.
- Myers, D.G. ve Diener, E. (1995). "Who is happy?", *Psychological Science*. (6): 10-19.
- Oishi, S. (2006). "The Concept of Life Satisfaction Across Cultures: An IRT analysis", *Journal of Research in Personality*. (40): 411-423.
- Özdevecioğlu, M. ve Doruk, N.Ç. (2009). "Organizasyonlarda İş-aile ve Aile-iş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*. (33): 69-99.
- Pavot, W. ve Diener, E. (1993). "Review of the Satisfaction with Life Scale", *Psychological Assessment*. (5-2): 164-172.
- Perrone, K. (2007). "Relationships between Parental Attachment, Work and Family Roles, and Life Satisfaction", *Career Development Quarterly*. (55-3): 237-248.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*, Ed.: İnci Erdem, Nobel, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.V. (2013). *Örgütsel Davranış*, Aktüel Yayınları, Bursa.
- Schneider, B. ve Dachler, H.P. (1978). "A Note on the Stability of the Job Descriptive Index", *Journal of Applied Psychology*. (68): 650-653.
- Shalley, C. E., Gilson, L.L. ve Blum, T.C. (2000). "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave", *Academy of Management Journal*. (43-2): 215-223.
- Spector, P. E., Cooper, C. L., Sanchez, J. I., O'Driscoll, M., Sparks, K. ve Bernin, P. (2001). "Do National Levels of Individualism and Internal Locus of Control Relate to

- Well-Being? An Ecological Level International Study, *Journal of Organizational Behavior*. (22): 815-832.
- Spector, P. ve Fox, S. (2003). "Reducing Subjectivity in the Assessment of the Job Environment and Development of the Factual Autonomy Scale (FAS)", *Journal of Organizational Behavior*. (24-4): 417-432.
- Sun, H.Ö. (2002). "İş doyumu üzerine bir araştırma", Uzmanlık tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Thomas, A., Bubolt, W.C. ve Winkelspecht, C.S. (2004). "Job Characteristics and Personality as Predictors of Job Satisfaction", *Organizational Analysis*. (12-2): 205-219.
- Toker, B., (2007) "Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma", *Journal of Yasar University*. (2-6): 591-614.
- Uyguç, N., Y., Arbak, E. Duygulu ve Çıraklar, N.H. (1998). "İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (13-11): 193-204.
- Weiss, H. M. (2002). "Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", *Human Resource Management Review*. (12): 173-194.
- Yiğit, R., Dilmaç, B. ve Deniz, M.E. (2011), "İş ve Yaşam Doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması", *Polis Bilimleri Dergisi*. (13-3): 1-18.

İŞ DOYUMU VE YAŞAM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİDE BİREYSEL FARKLILIKLAR

Yrd. Doç. Dr. Onur Köksal
Niğde Üniversitesi
okoksal@nigde.edu.tr

Doç. Dr. Faruk Şahin
Niğde Üniversitesi
faruksahin@nigde.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, iş doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi bireysel farklılıkları gözetenek Türkiye örneklemini üzerinde incelemektir. Araştırmanın verisi, Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 2012 yılında gerçekleştirilen Yaşam Memnuniyeti Araştırması'ndan elde edilmiştir. Bu araştırmaya katılan 7956 cevaplı birey arasında (eğer çalışıyorsa) işten memnuniyetini beyan eden 3392 kişi örneklemini oluşturmaktadır. İş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiler için önerilen taşıma, telafi ve ayrik modelleri test etmek için Judge ve Watanabe'nin (1994) önerdiği ve bireylerarası farklılığı dikkate alan iki aşamalı yaklaşımdan yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular, örneklemin % 20'si (672 kişi) için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki (ayrik grup) olmadığını göstermiştir. Bunun yanında, örneklemin yaklaşık olarak % 56'sı (1904 kişi) için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki (taşıma grubu) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, örneklemin % 24'ü (816 kişi) için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki (telafi grubu) bulunmuştur. Bu bulgular doğrultusunda, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin, ancak bireysel farklılıklar gözetenilerek ele alınabileceğini ifade etmek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: İş Doyumu, Yaşam Doyumu, Bireysel Farklılıklar.

1. Giriş

İş doyumu bireylerin işlerine karşı genel tutumlarını ifade etmektedir (Williams ve Anderson, 1991). Bir çalışanın doyum hissini ortaya çıkmasında, çalışma ortamını değerli bulması, yaptığı işi anlamlı addetmesi ve üyesi olduğu organizasyonun kişisel gelişimine yardımcı olduğuna kanaat getirmesi önemli hususlardır. Bunun gibi unsurlar yalnızca işyerinde değil, aynı zamanda günlük yaşamlarında bireylerin kendilerini mutlu hissetmelerine yol açmaktadır. Bunun yanında, bireylerin iş yaşamlarına dair beklentilerinin işveren tarafından karşılanması iş doyumunu artıran diğer önemli bir faktör olarak dikkat çekmektedir (Filiz, 2014). İş doyumu yaşama dair tutumları etkiliyorsa, iş doyumunu artırmaya çalışan iş tasarımı gibi programlar (iş basitleştirme, iş zenginleştirme, iş genişletme vb.) yalnızca iş yaşam kalitesini değil, aynı zamanda genel yaşam kalitesini de geliştirmektedir (Kantak vd., 1992). İş doyumu, bir bireyin işine karşı pozitif tutumlar geliştirmesine ve böylece iş performansının artmasına yardımcı olmaktadır (Bateman ve Organ, 1983). Bu özelliği dikkate alınarak iş doyumunun çalışanların yaşamlarında önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. İşinden yeterince doyum sağlayan bir çalışan, hayatından zevk alan, pozitif davranışlar sergileyen, sağlıklı bir psikolojiye sahip olan, iş ve özel yaşamında başarısı giderek artan bir kimse olarak dikkat çekmektedir (Demirel, 2014).

Yaşam doyumu, bireylerin hayata dair başarmak istedikleri (standartlar) ile elde ettikleri çıktılarını kıyaslayarak ulaştıkları subjektif bir yargıdır (Pavot ve Diener, 1993).

Genel yaşam doyumu, evlilik, iş, boş zamanları değerlendirme gibi birçok alana özgü yaşam sahalarından elde edilen doyumun bileşiminden oluşan duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır (Diener, 1984). Bu gibi özel alanlarda meydana gelen doyum ya da doyumsuzluk hissi genel yaşam doyumunu olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Mastekaasa, 1984; Near, 1984). Nitekim, işle ilgili olan ya da olmayan alanlardan (aile, iş, sağlık vb.) elde edilen doyum hissi genel yaşam doyumundaki varyansının yaklaşık olarak %50'sini açıklamaktadır (Hart, 1999; Near vd., 1984). Bu anlamda, iş dışındaki duygu ve davranışlar iş yaşamını etkileyebilir. Bu durumun tersi de geçerlidir. Örneğin, bir kimse işini sevmeyebilir, bu nedenle ailesinden uzaklaşabilir (iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında pozitif ilişki vardır). Diğer taraftan aynı birey, işiyle ilgili yaşadığı doyumsuzluğu ailesiyle daha fazla vakit geçirerek telafi etme girişiminde bulunabilmekte ve böylece yaşam doyumunu artırmaya çabalayabilmektedir (iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında negatif ilişki söz konusudur) (Near vd., 1987).

İlgili alan yazında yer alan çalışmalardan bazıları iş doyumunu ile yaşam doyumunun pozitif ilişki olduğunu (Andrews ve Withey, 1974; Kavanagh ve Halpern, 1977; Near vd., 1978; Rice vd., 1985; Steiner ve Truxillo, 1989; Tait vd., 1989); bazı çalışmalar iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında negatif bir ilişki olduğunu (Champoux, 1981); diğer bazı çalışmalar ise iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını (Bergermaier vd., 1984) ortaya koymaktadır. Ancak, söz konusu iki kavram arasındaki ilişkinin boyutu ve yönü belirsizliğini korumaktadır. Öyle ki, ilgili alan yazında yer alan çalışmalardan bazıları (Schmitt ve Mellon, 1980) yaşam doyumunun iş doyumunu tetiklediğini, diğer bazıları (Iverson ve Maguire, 2000) ise iş doyumunun yaşam doyumunu etkilediğini ileri sürmektedir. Diğer taraftan, Judge ve Watanabe (1993) tarafından gerçekleştirilen kesitsel araştırmada iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında güçlü bir ilişki söz konusu iken, aynı çalışmada yer alan ve 5 yıllık bir süreci kapsayan boylamsal araştırmada ise söz konusu iki kavram arasındaki ilişki zayıflamaktadır. Çeşitli çalışmalar sonucunda ortaya çıkan farklı bulgular değişkenler arasında farklı modeller oluşturulmasına yol açmaktadır. Bu anlamda, iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi açıklamada üç modelden yararlanılmaktadır. Taşma modeli olarak adlandırılan yaklaşımda, bireylerin iki alandan birinde (iş doyumunu ya da yaşam doyumunu) yaşadığı bir doyum veya doyumsuzluk hissi diğer alana da yansımaktadır. İşyerinde verimsiz zaman geçirmek, boş vakitlerde zaman öldürmeye dönüşebilir ya da işe karşı duyulan ilgisizlik aileye karşı ilgisizliğe öncülük edebilir. Böylece, iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki pozitif bir ilişki taşma modelini desteklemektedir. Telafi modeli olarak adlandırılan ikinci modele göre işlerinden yeterince doyum sağlayamayan bireyler iş dışındaki hayatlarında doyumsuzluk hissini azaltan daha keyif verici deneyimler elde etme peşine düşmektedirler. Tersisi şekilde, günlük yaşamlarında doyum hissi elde edemeyen çalışanlar bu doyumsuzluk hissini işlerinden doyum sağlamaya çalışarak telafi etme eğilimine girmektedirler. Böylece, iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki negatif ilişki telafi modeli olarak ortaya çıkmaktadır. Son olarak, ayrık model, iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ileri sürmektedir. Bu modele göre iş doyumunu ve yaşam doyumunu birbirlerinden bağımsız kavramlardır. Bu durumda, bir alandaki duygu ve davranışlar diğer alandaki davranış ve üretkenliği etkilememektedir. Dolayısıyla iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki zayıf ya da anlamsız bir ilişki ayrık modeli desteklemektedir. Önerilen bu üç modelden hangisinin hangi koşullarda doğru olduğunu ifade etmek güç bir iştir. Öyle ki, bir birey için taşma modeli doğruysa, diğer iki modelin doğru olması mümkün değildir. Bu anlamda, farklı bireyler için her üç modelden yalnızca biri doğru olabilir. Örneğin, bazı bireyler için taşma modeli doğru olabilirken, bazı bireyler için telafi modeli uygun ve doğru olabilir, diğer bazı bireyler için ise ayrık model geçerli

olabilir. Kısacası, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişki, ancak bireysel farklılıklar gözetilerek ele alınabilir (Georgellis ve Lange, 2012; Georgellis vd., 2012; Heller vd., 2002; Kantak vd., 1992; Rice vd., 1980; Near, 1984; Near vd., 1987; Schmitt ve Pulakos, 1985; Steiner ve Truxillo, 1989; Wilensky, 1960). Nitekim, Judge ve Watanabe (1994) tarafından yapılan çalışmada 804 kişiden oluşan örneklemin % 68'i taşma grubuna, % 12'si telafi grubuna, katılımcıların %20'si ise ayırık gruba dahil edilmiştir.

Ülkemizde, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi bireysel farklılıkları gözeterek ele alan çalışmalar yok denecek kadar azdır. Uyguç vd. (1998) tarafından yapılan bir çalışmada İzmir'de yaşayan 335 kişi üzerinde iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre örneklemin % 75,5'i taşma grubuna, % 6,8'i telafi grubuna, % 13,4'ü ise ayırık gruba dahil oldukları görülmüştür. İş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen ve ülkemizde yapılan diğer çalışmaların büyük bir çoğunluğu ise iş doyumunun yaşam doyumunu etkilediği varsayımını esas almışlardır. Taşma modelinin temel varsayımı olan bu ilişkinin yaygınlığı şaşırtıcı olmamakla birlikte (Bowling vd., 2010; Keon ve McDonald, 1982; Tait vd., 1989), bireysel farklılıkları gözeterek iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin ülkemiz genelinde yapılmış olan araştırma (Türkiye İstatistik Kurumu, 2012 Yaşam Memnuniyeti Araştırması) verilerinin kullanılarak incelenmesi ilgili literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Kısaca, bu çalışmanın amacı; iş doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi yukarıda tartışılan üç model çerçevesinde bireysel farklılıkları gözeterek Türkiye örnekleminde üzerinde incelemektir.

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Örneklem

Araştırmanın verisi, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından 2012 yılında yapılan Yaşam Memnuniyeti Araştırması'ndan gelmektedir. 2003 yılından itibaren her yıl yapılan Yaşam Memnuniyeti Araştırması'nın amacı; Türkiye'deki bireylerin öznel mutluluk algılaması, sağlık, sosyal güvenlik, örgün eğitim, çalışma hayatı, gelir, kişisel güvenlik ve adalet hizmetleri, kişisel gelişim gibi temel yaşam alanlarındaki memnuniyetlerinin ölçülmesi ve bunların zaman içerisindeki değişiminin takip edilmesidir. Yaşam Memnuniyeti Araştırması, Türkiye'deki tüm yerleşim yerlerinde yaşayan 18 ve daha yukarı yaşta hanehalkı fertlerini kapsamaktadır. 2012 yılı Yaşam Memnuniyeti Araştırması'nın örnekleme yöntemi iki aşamalı tabakalı küme örneklemesidir. Birinci aşamada ortalama 100 haneden oluşan kümeler (bloklar) örneğe seçilmiş, ikinci aşamada ise örneğe seçilen kümelerden sistematik seçim yöntemi kullanılarak örnek adresler belirlenmiştir. Kırsal yerleşim yerlerinden toplam 145 küme, kent yerleşim yerlerinden ise 253 küme olmak üzere toplam 398 küme örneğe seçilmiştir. Kırsal yerleşim yerlerinden 1160 hane (her kümeden 8 hane), kent yerleşim yerlerinden ise 3036 hane (her kümeden 12 hane) olmak üzere toplam 4196 hane örneğe seçilmiştir. Örneğe çıkan bu hanelerden 4069'u ile görüşme yapılmıştır. 2012 Yaşam Memnuniyeti Araştırması ise 4069 cevaplı örnek haneyle ve 7956 cevaplı bireyle görüşülerek gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın amacı iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkileri incelemek olduğu için 2012 Yaşam Memnuniyeti Araştırması'na katılan 7956 cevaplı birey arasında (eğer çalışıyorsa) işten memnuniyetini beyan eden 3392 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu örneklemden 2395 kişi (% 70,6) kentte, 997 kişi (% 29,4) kırsal kesimdeki hanedendir. Cinsiyetlerine bakıldığında örneklemin 2279'u (% 67,2) erkek, 1113'ü ise (% 32,8) kadındır. Örneklemin büyük çoğunluğu (2625 kişi; % 77,4) lise ve aşağı derecede eğitim düzeyine sahiptir. Benzer şekilde örneklemin büyük bir kısmı (2653 kişi;

% 78,2) evlidir. Örneklemin 2764'ü (% 81,5) özel sektörde, 628'i (% 18,5) ise kamuda çalışmaktadır. Yaş ortalaması ise 39,65'tir (S.S.= 12,08).

2.2. Veri Toplama Aracı

2012 Yaşam Memnuniyeti Araştırması, bireylerin sadece iş ve yaşam hakkındaki genel sübjektif değerlendirmelerini kapsamamakta, aynı zamanda çeşitli demografik özellikler ile sağlıktan, evlilikten, eğitimden, oturulan yerden, kazançtan, ilişkilerden ve kamu hizmetlerinden duyulan memnuniyet hakkında da bilgi sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkileri incelemek olduğu için sadece söz konusu değişkenlere ait ölçümler dikkate alınmıştır. Aşağıda görüldüğü üzere, 2012 Yaşam Memnuniyeti Araştırması'nda iş doyumunu ve yaşam doyumunu hakkında bireylere tek maddeden oluşan genel bir ölçme sorusu yöneltilmiştir. Her ne kadar, tek maddelik ölçüm araçları konusunda araştırmacıların temkinli yaklaşımı olsa da, iş doyumunu ve yaşam doyumunu tek maddede ölçen ölçüm araçlarının oldukça güvenilir sonuçlar verdiği görülmektedir (Judge ve Klingner, 2008).

2.2.1. İş Doyumu

2012 Yaşam Memnuniyeti Araştırması'nda bireyler iş doyumunu hakkındaki değerlendirmelerini "eğer çalışıyorsanız işten memnuniyetiniz" şeklindeki soruya 5'li Likert tarzında (1- çok memnunuz, 2- memnunuz, 3- orta, 4- memnun değilim ve 5- hiç memnun değilim) oluşturulan şıklardan birini işaretleyerek cevap vermişlerdir.

2.2.2. Yaşam Doyumu

2012 Yaşam Memnuniyeti Araştırması'nda bireyler yaşam doyumunu hakkındaki değerlendirmelerini "bir bütün olarak yaşamınızı düşündüğünüzde ne kadar mutlusunuz?" şeklindeki soruya 5'li Likert tarzında (1- çok mutlu, 2- mutlu, 3- orta, 4- mutsuz ve 5- çok mutsuz) oluşturulan şıklardan birini tercih ederek cevap vermişlerdir.

2.3. İşlem

İş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkiler için önerilen taşıma, telafi ve ayrık modelleri test etmek için Judge ve Watanabe'nin (1994) önerdiği ve bireylerarası farklılığı dikkate alan iki aşamalı yaklaşımı esas alınmıştır. Bu yaklaşımın temel varsayımına göre eğer iş ve yaşam ayrı alanlar ise iş doyumunun yüksek (düşük) olduğunu belirten bireylerin yaşam doyumunun düşük (yüksek) olduğunu belirtmeleri beklenmektedir. Bu da demektir ki, iş ve yaşam alanlarının birbirinden ayrı olması durumunda, bireylerin iş doyumunu ve yaşam doyumunu konularında farklı değerlendirmeleri olmaktadır.

İş ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkileri anlamak için Judge ve Watanabe (1994), birinci aşamada aşağıdaki formülün kullanılmasını önermektedir.

$$D1 = ||ZYD| - |ZİD|| \quad (1)$$

Bu formülde ZYD standardize edilmiş yaşam doyumunu skorunu, ZİD ise standardize edilmiş iş doyumunu skorunu göstermektedir. Bu formül iş ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkide önerilen ayrık modelini, taşıma ve telafi modellerinden ayırmaktadır. D1 skorunun yüksek olması, bu bireyler için iş ve yaşam doyumunun ilişkisiz olduğunu göstermektedir. Düşük değerdeki D1 skoru, bu bireyler için iş ve yaşam doyumunu arasında pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Örneğin bir birey, iş doyumunu skorunun ortalamasından 1 standart sapmalı üstünde yer alıyorsa (veya aşağısındaysa) ve yaşam doyumunu skorunun ortalamasından 1 standart sapmalı üstünde yer alıyorsa (veya

aşağısındaysa), o zaman D1 skoru 0 (sıfır) olacaktır. Bu da, bu birey için iş ve yaşam doyumunun ilişkili olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, bir birey, iş doyumu skorunun ortalamasından 1 standart sapmalık üstünde yer alıyorsa (veya aşağısındaysa) ve yaşam doyumu skorunun ortalamasında yer alıyorsa, o zaman D1 skoru 1 olacaktır. Bu da, bu birey için iş ve yaşam doyumunun daha az ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

İş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkileri anlamak için Judge ve Watanabe (1994) ikinci aşamada aşağıdaki formülün kullanılmasını önermektedir.

$$D2 = |Z_{YD} - Z_{İD}| \quad (2)$$

Bu formül, taşma grubunda yer alan kişileri telafi grubundan ayırabilmektedir. Örneğin, iş doyumu ve yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ilişkili grupta yer alan bir bireyin iş doyumunda -1.5 değerinde standart skoru ve yaşam doyumunda 1.5 değerinde standart skoru olabilir. Bir başka bireyin ise hem iş doyumunda, hem de yaşam doyumunda 1.5 değerinde standart skoru olabilir. Birinci örnekteki birey için D2 skoru 3.0, ikinci örnekteki birey için ise 0 (sıfır) olacaktır. Bu nedenle, D2 skoru yükseldikçe bireyin taşma grubundan daha çok telafi grubuna ait olması muhtemeldir.

Judge ve Watanabe'nin (1994) önerdiği iki aşamalı yaklaşıma göre belirlenen gruplarda iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Bilindiği üzere, korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığını, şayet ilişki varsa bu ilişkinin şiddetinin belirlenmesi için kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

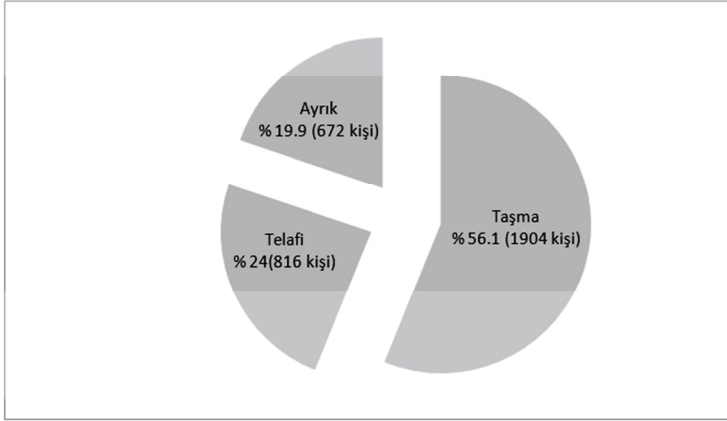
3. Bulgular

İlk olarak, Judge ve Watanabe'nin (1994) birinci aşamada kullanılmasını önerdiği formül ile 3392 bireyin D1 skoru hesaplanmıştır. Hangi bireyler için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında bir ilişkinin olmadığını tespit etmek için bireyler D1 skorlarına göre en düşükten en yükseğe doğru sıralanmıştır. Daha sonra çalışmanın örneklemini % 5'lik (170 kişilik) alt gruplara bölünerek, her bir alt grupta (düşük D1 skoruna sahip alt gruptan yüksek D1 skoruna sahip alt gruba doğru) iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki korelasyon değeri hesaplanmıştır. Korelasyon değerinin istatistiksel olarak anlamsız hale geldiği nokta, ilişkili ve ilişkisiz alt grupların birbirinden ayrıldığı nokta olacaktır. D1 skoruna göre düşük değerden yüksek değere doğru sıralanan alt gruplarda hesaplanan korelasyon, 15nci alt grupta (2551 ile 2720 arasındaki bireyler) $r = .19$ ($p < .001$) değerini almıştır. 16ncı alt grupta (2721 ile 2890 arasındaki bireyler) hesaplanan korelasyon ise $r = .09$ ($p > .05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu nedenle, yüksek D1 değerine sahip 672 kişi ayrı grupla girmektedir. Bu ayrı gruptaki bireylerin iş ve yaşam doyumları ilişkili değildir. Düşük D1 değerine sahip 2720 kişi ise ilişkili gruba girmektedir. Bu ilişkili gruptaki bireylerin iş ve yaşam doyumu istatistiksel olarak anlamlıdır. Kısacası, düşük D1 değerine sahip 2720 kişinin yer aldığı ilişkili grup için hesaplanan korelasyon $r = .447$ ($p < .001$) değerini almıştır. Diğer taraftan, yüksek D1 değerine sahip 672 kişinin yer aldığı ayrı grup için hesaplanan korelasyon ise $r = .026$ ($p = .493$) değerini almıştır. Bu bulgular, yaklaşık olarak örneklemin % 80'i (2720/3392) için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örneklemin % 20'si (672/3392) için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki (ayrı grup) yoktur. Bu sonuçlar, örneklemin % 20'sinde yer alan bireyler için, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiler için önerilen ayrı modelin tam anlamıyla geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 1: D1 ve D2 Skoruna Göre Hesaplanan Korelasyon Sonuçları

Gruplar ve analiz	$r_{D1,D2}$	P	N	Yüzde (%)
İlişkili-Ayrık				
İlişkili grup (düşük D1 değerine sahip 2720 kişi)	.44	< .001	2720	80.1
Ayrık grup (yüksek D1 değerine sahip 672 kişi)	.02	> .05	672	19.9
Taşma-Telafi				
Taşma grubu (düşük D2 değerine sahip 1904 kişi)	.87	< .001	1904	56.1
Telafi grubu (yüksek D2 değerine sahip 816 kişi)	– .74	< .001	816	24.0
Toplam örneklem	.297	< .001	3392	100.0

İlişkili grupta yer alan bireylerin hangilerinin iş doyumu ve yaşam doyumları arasında taşma ve telafi ilişkisinin olduğunu tespit etmek için bireyler D2 skorlarına göre en düşükten en yükseğe doğru sıralanmıştır. Daha sonra ilişkili grupta yer alan 2720 kişi % 5'lik (136 kişilik) alt gruplara bölünerek, her bir alt grupta (düşük D2 skoruna sahip alt gruptan yüksek D2 skoruna sahip alt gruba doğru) iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki korelasyon değeri hesaplanmıştır. Korelasyon değerinin istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü olduğu nokta, taşma ve telafi gruplarının birbirinden ayrıldığı nokta olacaktır. D2 skoruna göre düşük değerden yüksek değere göre sıralanan alt gruplarda hesaplanan korelasyon, 14ncü alt grupta (1769 ile 1904 arasındaki bireyler) $r = .45$ ($p < .001$) değerini almıştır. 15nci alt grupta (1905 ile 2040 arasındaki bireyler) hesaplanan korelasyon ise $r = -.29$ ($p < .001$) değerini almıştır. Bu nedenle, yüksek D2 değerine sahip 816 kişi telafi grubuna girmektedir. Bu telafi grubundaki bireylerin iş doyumu ve yaşam doyumları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Düşük D2 değerine sahip 1904 kişi ise taşma grubuna girmektedir. Bu taşma grubundaki bireylerin iş doyumu ve yaşam doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kısacası, düşük D2 değerine sahip 1904 kişinin yer aldığı taşma grubu için hesaplanan korelasyon $r = .878$ ($p < .001$) değerini almıştır. Diğer taraftan, yüksek D2 değerine sahip 816 kişinin yer aldığı telafi grubu için hesaplanan korelasyon ise $r = -.739$ ($p < .001$) değerini almıştır. D1 ve D2 skorlarına göre hesaplanan korelasyon sonuçlarını Tablo 1'de görmek mümkündür. Bu bulgular, yaklaşık olarak örneklemin % 56'sı (1904/3392) için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki (taşma grubu) olduğunu göstermektedir. Örneklemin % 24'ü (816/3392) için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki (telafi grubu) bulunmuştur. Bu sonuçlar, örneklemin % 24'ünde yer alan bireylerde iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiler için önerilen telafi modelinin tam anlamıyla geçerli olduğunu göstermektedir. Örneklemin iş doyumu ve yaşam doyumu ilişkilerini gösterir dağılım Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1: Örneklemin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkileri

4. Sonuç

Elde edilen bulgular, örneklemin % 20'si (672/3392) için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir. Bu sonuca göre, örneklemin % 20'si için iş doyumu ve yaşam doyumu birbirlerinden bağımsız kavramlar olarak ele alınmakta olup, ayrık model tam anlamıyla geçerliliğini korumaktadır. Bunun yanında, örneklemin yaklaşık olarak % 56'sı (1904/3392) için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, örneklemin %56'sının iki alandan birinde yaşadığı doyum ya da doyumsuzluk hissini diğer alana yansıttığını göstermektedir. Böylece, bu örneklem grubunun iş ve yaşam doyumları arasındaki pozitif ilişki taşma modelini desteklemektedir. Son olarak, örneklemin % 24'ü (816/3392) için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamda, iki alandan birinde doyum sağlayamayan bireyler, bu doyumsuzluk hislerini diğer alandan doyum sağlamaya çalışarak telafi etme girişiminde bulunmaktadırlar.

Araştırma sonuçları, örneklemin büyük bir kısmı için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını desteklemiştir. Diğer bir ifadeyle, örneklemin yarısından fazlası taşma grubuna dahil edilmiştir. Bu bulgular, Judge ve Watanabe (1994) tarafından yapılan çalışmada ulaşılan sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Ayrıca, bu sonuçlar Uyguç vd.'nin (1998) bulgularıyla da örtüşmektedir. İş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiye ilgili alan yazında yer alan diğer bazı araştırma sonuçlarında da rastlamak mümkündür (Andrews ve Withey, 1974; Bowling vd., 2010; Tait vd., 1989). Araştırmadan elde edilen diğer bir bulgu ise örneklemin önemli bir kısmı için iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin negatif ve anlamsız ortaya çıkmasıdır. Bu bulgular, ilgili alan yazında gerçekleştirilen bazı araştırma sonuçları ile uyumluluk göstermiştir (Bergermaier vd., 1984; Champoux, 1981). Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi açıklayan modellerin geçerliliği konusunda bireysel farklılıkların önemli bir etken olduğunu söylemek mümkündür. Taşma modelinin örneklemin çoğunluğu için geçerli olduğu, telafi ve ayrık modellerin de örneklemin yarısına yakın bir kısmı için geçerliliğini koruduğu görülmektedir. Bu anlamda, her bir birey için üç model içerisinde yalnızca biri doğru olarak addedilmektedir. Bir birey için bir modelin doğru olması demek, diğer iki modelin yanlış olduğu anlamına gelmemektedir. Diğer modeller de diğer bireyler için doğrudur.

Dolayısıyla, iş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisini açıklayan modellerin doğru veya yanlış olduğunu tartışmaktan ziyade, bu ilişkilerin doğasının araştırılması daha uygun olacaktır.

Çalışmanın hem teorik hem de pratik katkıları bulunmaktadır. Teorik açıdan, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi bireysel farklılıkları gözeterek ele alan üç modelin de geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Böylece, ulusal yazında iş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisini bireysel farklılıkları gözeterek araştıran çalışmanın çok az olduğu dikkate alındığında, ülkemiz genelinde yapılan bir araştırma verisini kullanarak iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkileri inceleyen bu özgün çalışmanın ulusal yazına önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir. Pratik açıdan ise bu çalışma sonuçları organizasyonlara birtakım öneriler sunmaktadır. Bu çalışmaya dahil edilen örneklemin büyük bir çoğunluğu için iş doyumu ve yaşam doyumu arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Başka bir ifadeyle, bireylerin iki alandan birinde (iş doyumu ya da yaşam doyumu) yaşadığı bir doyum veya doyumsuzluk hissi diğer alana da yansımaktadır. Bazı araştırmacılar mutlu bireylerin risk almada daha cesur davrandıklarını, daha açık fikirli ve yaratıcı olduklarını belirtmektedirler (Lyubomirsky vd., 2005). Bu da karşılıklı etkileşim içerisinde olan iş ve yaşam doyumunun bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu sonuçları beraberinde getirebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, çalışanlarından yüksek performans bekleyen organizasyonların bu pozitif ilişkiyi göz önüne alarak iş faaliyetlerine yön vermesi önerilmektedir. Bu anlamda, organizasyonların çalışma ortamını işgörenlerin beklentilerini karşılayacak şekilde tasarlamaları, çalışanların özel hayatlarında da mutlu birer çalışan olmalarının yolunu açmaktadır.

Bu araştırmanın iki temel kısıtı bulunmaktadır. İlk kısıt, veri toplama yöntemiyle ilgilidir. Anket yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada verilerin tek bir kaynaktan (bireyin kendisi) toplanması yanlılığa neden olabilmektedir. Bu durum, analiz sonucunda ortaya çıkan doğrusal ilişkilerin büyüklüğünü artırabilmektedir (Podsakoff vd., 2003). Araştırmanın bir diğer kısıtı ise bu araştırmanın aslında kesitsel bir araştırma olmasından kaynaklanmaktadır. Kesitsel araştırma, belirli bir zaman diliminde yapılan bir alan araştırması olduğu için değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerden bir sonuç çıkarmak her zaman mümkün değildir. Bu nedenle, ileride yapılacak çalışmalarda, belirli bir zaman diliminde verilerin toplanması yerine, boylamsal bir araştırma tasarımı ile bu kısıt engellenebilir ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler daha güvenilir hale gelebilir.

Sonuç olarak, iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide bireysel farklılıkların bulunduğu ve bu farklılıklar nedeniyle iş ve yaşam doyumu ilişkisi için önerilen taşıma, telafi ve ayrık modellerinin bireyden bireye göre geçerli olabileceği söylenebilir.

5. Kaynaklar

- Andrews, F. M. ve Withey, S. B. (1974), "Developing measures of perceived life quality: Results from several national surveys", *Social Indicators Research*, 1, pp 1-26.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983), "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship", *Academy of Management Journal*, 26(4), pp 587-595.
- Bergermaier, R., Borg, I. ve Champoux, J. E. (1984), "Structural relationships among facets of work, non-work and general well-being", *Work and Occupations*, 11(2), pp 163-181.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J. ve Wang, Q. (2010), "A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, pp 915-934.

- Champoux, J. E. (1981), "A sociological perspective on work involvement", *International Review of Applied Psychology*, 30(1), pp 65-86.
- Demirel, H. (2014), "An investigation of the relationship between job and life satisfaction among teachers", *Social and Behavioral Sciences*, 116, pp 4925-4931.
- Diener, E. (1984), "Subjective well-being", *Psychological Bulletin*, 95(3), pp 542-575.
- Filiz, Z. (2014), "An analysis of the levels of job satisfaction and life satisfaction of the academic staff", *Social Indicators Research*, 116, pp 793-808.
- Georgellis, Y. ve Lange, T. (2012), "Traditional versus secular values and the job-life satisfaction relationship across Europe", *British Journal of Management*, 23, pp 437-454.
- Georgellis, Y., Lange, T. ve Tabvuma, V. (2012), "The impact of life events on job satisfaction", *Journal of Vocational Behavior*, 80, pp 464-473.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe - Yöntem - Analiz*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hart, P. M. (1999), "Predicting employee life satisfaction: A coherent model of personality, work and nonwork experiences, and domain satisfactions", *Journal of Applied Psychology*, 84(4), pp 564-584.
- Heller, D., Judge, T. A. ve Watson, D. (2002), "The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp 815-835.
- Iverson, R. D. ve Maguire, C. (2000), "The relationship between job and life satisfaction: Evidence from a remote mining community", *Human Relations*, 53(6), pp 807-839.
- Judge, T. A. ve Klinger, R. (2008), "Job satisfaction: Subjective well-being at work", M. Eid ve R. J. Larsen (Ed.), *The science of subjective well-being*, New York: The Guilford Press, pp 393-413.
- Judge, T. A. ve Watanabe, S. (1993), "Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship", *Journal of Applied Psychology*, 78, pp 939-948.
- Judge, T. A. ve Watanabe, S. (1994), "Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp 101-107.
- Kantak, D. M., Futrell, C. M. ve Sager, J. K. (1992), "Job satisfaction and life satisfaction in a sales force", *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 12(1), pp 1-7.
- Kavanagh, M. T. ve Halpern, M. (1977), "The impact of job level and sex differences on the relationship between life and job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 20(1), pp 66-73.
- Keon, T. L. ve B. McDonald (1982), "Job satisfaction and life satisfaction: An empirical evaluation of their interrelationship", *Human Relations*, 35, pp 167-180.
- Lyubomirsky, S., King, L. ve Diener, E. (2005), "The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?" *Psychological Bulletin*, 131, pp 803-855.
- Mastekaasa, A. (1984), "Multiplicative and additive models of job and life satisfaction", *Social Indicators Research*, 14, pp 141-163.
- Near, J. P. (1984), "Relationships between job satisfaction and life satisfaction: Test of a causal model", *Social Indicators Research*, 15, pp 351-367.
- Near, J. P., Rice, R. W. ve Hunt, R. G. (1978), "Work and extra-work correlates of life and job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 21(2), pp 248-264.
- Near, J. P., Rice, R. W. ve Hunt, R. G. (1987), "Job satisfaction and life satisfaction: A profile analysis", *Social Indicators Research*, 19, pp 383-401.

- Near, J. P., Smith, C. A., Rice, R. W. ve Hunt, R. G. (1984), "A comparison of work and nonwork predictors of life satisfaction", *Academy of Management Journal*, 27(1), pp 184-190.
- Pavot, W. ve Diener, E. (1993), "Review of the satisfaction with life scale", *Psychological Assessment*, 5(2), pp 164-172.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88, pp 879-903.
- Rice, R. W., McFarlin, D. B., Hunt, R. G. ve Near, J. P. (1985), "Job importance as a moderator of the relationship between job satisfaction and life satisfaction", *Basic and Applied Social Psychology*, 6(4), pp 297-316.
- Rice, R. W., Near, J. P. ve Hunt, R. G. (1980), "The job satisfaction life satisfaction relationship: A review of empirical research", *Basic and Applied Social Psychology*, 1(1), pp 37-64.
- Schmitt, N. ve Pulakos, E. D. (1985), "Predicting job satisfaction from life satisfaction: Is there a general satisfaction factor?", *International Journal of Psychology*, 20, pp 155-167.
- Scmitt, N. ve Mellon, P. M. (1980), "Life and job satisfaction: Is the job central?", *Journal of Vocational Behavior*, 16(1), pp 51-58.
- Steiner, D. D. ve Truxillo, D. M. (1989), "An improved test of the disaggregation hypothesis of job and life satisfaction", *Journal of Occupational Psychology*, 62, pp 33-39.
- Tait, M., Padgett, M. Y. ve Baldwin, T. T. (1989), "Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study", *Journal of Applied Psychology*, 74(3), pp 502-507.
- Uyguç, N., Arbak, Y., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. H. (1998), "İş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin üç temel varsayım altında incelenmesi", *D.E. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(11), pp 193-204.
- Wilensky, H. L. (1960), "Works, careers and social integration", *International Social Science Journal*, 12(4), pp 543-560.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, 17(3), pp 601-617.

ÇALIŞANLARIN SOSYAL SORUMLULUK ALGILAMALARI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ, KURUMSAL İTİBAR ALGILAMALARINA ETKİSİ

Doç. Dr. Turhan ERKMEN
Yıldız Teknik Üniversitesi,
İİBF İşletme Bölümü,
tturali@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Serdar BOZKURT
Yıldız Teknik Üniversitesi,
İİBF İşletme Bölümü,
serdarb21@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Emel ESEN
Yıldız Teknik Üniversitesi,
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü,
emelozaarslan@gmail.com

ÖZET

Günümüzde saygınlık, imaj, tanınırlık, kimlik, güven, duruş gibi kavramlarla sıkça birlikte anılan ve hatta bu kavramlarla çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılan itibar kavramı, kurumların kendilerini ifade etmesinde ve toplum önünde değerli ve saygın olarak kabul edilmesinde son derece önemli bir kavram haline gelmiştir. Kurumların itibarı dendiğinde genel anlamda, kurumun geçmişte yaptıkları, hali hazırda yapıyor olduğu faaliyetler ve gelecekte yapacaklarına dair, ilişkide olduğu grupların (paydaşlarla) beklentilerini yansıtan bir tanım akla gelmektedir (Van Riel ve Fombrun, 2007). Paydaş beklentileri ne kadar olumlu ise, kurum o kadar itibarlı kabul edilmekte, ne kadar olumsuz ise, kurum o derecede itibarsız addedilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların sosyal sorumluluk algılamalarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının, çalışanların kurumlarına ilişkin itibar algılamalarına etkisini ortaya koymaktır. Amaç doğrultusunda kamu ve özel sektörde farklı kademelerde çalışanlar çalışmaya dahil edilmiştir (n=51).

Çalışanların görüşlerini belirlemek amacıyla, kurumsal itibar algısı, kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile birey ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçen sorulardan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Çalışma sonuçlarının, örgütsel davranış alanında daha önce sıklıkla ilişkisi kurulmamış kavramlara yer vermesi açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar, Sosyal Sorumluluk, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

1. Giriş

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğüne bakıldığında zaman itibar, saygınlık ve prestij anlamları taşımaktadır. American Heritage Sözlüğü'nün yapmış olduğu tanımda ise itibarın, kamuoyu tarafından yapılan genel bir değerlendirme olduğu ileri sürülmektedir (Günlü, 2007: 392). Bu değerlendirme içerisinde, kamuoyunun, bir kişi, bir grup ya da bir kurumun geçmiş davranışlarına ya da özelliklerine dayanarak ne kadar takdir edildiği ve beğenildiğine dair genel düşünceler yatmaktadır (Uzunoglu ve Öksüz, 2008: 112). Genel bir tanım vermek gerekirse, kurumsal itibar; paydaşların kurum hakkındaki iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi duygusal ve etkileyici tepkilerini ifade etmektedir (Ural, yy: 85).

Buradan anlaşılmaktadır ki, kurumsal itibar, bir firmanın farklı paydaşlar için değerli sonuçlar elde etme kapasitesini tanımlayan geçmişteki ve bugünkü durumdaki eylem ve sonuçlarının toplam bir sunumudur. Bir başka tanımda, kurumsal itibar, paydaşların duygularını yansıtan sosyal bir yapı olarak ifade edilmektedir (Musteen, Datta ve diğ., 2010: 498). Paydaşların duyguları dendiğinde de, ne hissettikleri, nasıl düşündükleri, ne yansıttıkları anlaşılmaktadır. Özellikle de bu duygu yansıması, kurumların, diğer rakip firmalarla kıyaslandığında neler yaptığını ortaya koyar niteliktedir.

Öte yandan kurumlar, sosyal sorumlu olarak davranmak konusunda cesaretlendirilirken, kurumsal sosyal sorumluluğun nasıl tanımlanacağı konusunda ise bir netlik yoktur (Dahlsrud, 2008). Kurumsal sosyal sorumluluk genel olarak, kurum için arzu edilen yasal uygulamaların ötesine geçerek, çalışanların, toplumun ve çevrenin beklentilerini dikkate alarak kurum tarafından yürütülen faaliyetleri ifade etmektedir (Barnea ve Rubin, 2010). Bununla birlikte, toplum üzerinde olumlu etki yaratmak ve negatif etkiyi azaltmak adına yapılan zorunlu faaliyetler olarak ifade edilebilir.

Günümüzde artık örgütler için kurumsal sosyal sorumluluk kavramı yeni olmaktan çıkmıştır, çünkü birçok firma artık kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sonuçlarına baktığımız zaman da, gelirleri ve karlılığı arttıran, hissedarlara nakit geri dönüşü sağlayan ve aynı zamanda da itibar kazandıran yeni bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Vitezic, 2011, 86). Son yıllarda da, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumlar için bir strateji ve bir örgütsel değer ifade etmektedir. Çünkü kurumlar, birincil paydaşların beklentilerini dikkate alarak, içte ve dışarıda çeşitli sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar.

Araştırmada incelenen son kavram ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Organ'ın 1988 yılında yaptığı tanıma göre örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD); "biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanımlanmamış, örgütün etkin ve etkili çalışmasını bütünüyle geliştiren, isteğe bağlı bireysel davranış" olarak ifade edilmektedir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006:3). Bu tanıma bağlı olarak son 25 yıl içerisinde ÖVD'yi ifade eden birçok sınıflandırma ortaya konulmuştur. Araştırmada incelenen boyutlar ise Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilmiştir. Williams ve Anderson, ÖVD'yi, bu davranışın yönü ve hedefine göre iki boyutta kavramsallaştırmışlardır. Bu çerçevede örgütün yararına yönelik davranışlar *örgüt yönelimli ÖVD (OVD-Ö)* ve bireyin yararına yönelik davranışlar ise *birey yönelimli ÖVD (OVD-B)* olarak adlandırılmıştır. Bu davranışlardan birey yönelimli olanda kişiler arası ilişkiler ön plana çıkarken, örgüte yönelik olan davranışta ise gayri şahsi ilişkiler dikkate alınmaktadır. (Podsakoff, vd., 2009:124; Spitzmuller, 2008:109). Örneğin; çalışanın işe gelemeyeceği zaman önceden haber vermesi örgüte yönelik bir ÖVD iken, çalışanın işe gelemediğinde onun işlerine yardımcı olunması bireye yönelik ÖVD'dir. (Williams ve Anderson, 1991:602)

Bu iki araştırmacı, D.Organ'ın belirttiği özgecilik (diğergamlık) boyutu ile daha sonraki çalışmalarda ortaya konan ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olmayı içeren nezaket, uzlaştırıcı olma (peace-making) ve teşvik etme (cheer-leading) boyutlarının birey yönelimli ÖVD olduğunu belirtmişlerdir. Yine araştırmacılar, vicdanlılık, sivil erdem ve gönüllülük boyutlarının ise örgüte yönelik ÖVD olduğunu ifade etmişlerdir (Podsakoff, vd., 2009:124; Spitzmuller, 2008:109).

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada, kurumların ekonomik ve yasal koşullara, iş etiğine, sürdürülebilir çevreye uyum sağlar ve hizmet eder nitelikte çalışma stratejileri ve politikaları gütmemesinin (CSR-sosyal sorumluluk faaliyetleri) (Eren, 2002) ve biçimsel olarak rol ve görev

tanımlarında açıkça belirtilmeyen, çalışanların isteklerine bağlı olarak gerçekleştirdikleri ve kurumun etkinlik ve verimliliğine katkı yapan gönüllü davranışların (ÖVD-Örgütsel vatandaşlık davranışı), (Organ vd., 2006, Podsakoff, vd. 2000) kurumun itibarını pozitif yönde etkileyeceği varsayılmaktadır. Sosyal sorumluluk faaliyetleri, rekabet avantajı yaratarak, kurumun hem iç müşterilerinin hem de dış müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmekte ve bu sayede itibarını arttırmaktadır (Buciuniene ve Kazlauskaitė, 2012). Gönüllü ve rol ötesi davranışların sergilenmesi ile de kurum içerisinde olumlu bir kurum kültürü oluşturularak, kurumun itibarı güçlenebilmektedir (Çekmecelioglu ve Dinçel, 2013).

2.1. Veri Toplama Aracı

Kurumsal itibar ölçeği, Walsh ve Beatty'nin 2007 yılında geliştirdikleri ölçekten yararlanılarak geliştirilmiştir. Ölçek, müşteriye baz alan bir ölçek olduğundan, çalışanlara dönük olarak yeniden düzenlenmiştir. Ölçekteki soru sayısı 27'dir. Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği ise, A. Carroll'un 1991 yılında geliştirmiş olduğu ölçekten alınmıştır. Ölçekte 20 ifade olup, ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve filantropik (gönüllü) sorumluluğu ölçen sorular yer almaktadır. Her iki ölçekte de katılımcıların, "1:Hiç Katılmıyorum'dan 5:Tamamen Katılıyorum"a doğru uzanan 5'li seçenekler içerisinde soruların cevaplanması istenmiştir. Örgütsel vatandaşlık ölçeği ise Williams ve Anderson'ın 1991 yılında geliştirdiği ölçekteki sorulardan oluşmaktadır. Toplam soru sayısı 14 olup, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt yönelimli örgütsel vatandaşlık davranışı ve birey yönelimli örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere 2 boyutta ölçülmüştür. İfadeler, Kesinlikle Katılmıyorum'dan Kesinlikle Katılıyorum'a doğru uzanan 7'li ölçek üzerinden değerlendirilmiştir.

2.2. Hipotezler

Çalışmanın hipotezleri aşağıda ifade edilmiştir.

H1: *Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arttıkça, kurumlarına ilişkin itibar algılamaları da artmaktadır.*

H2: *Çalışanlar kurumlarının sosyal sorumluluk faaliyetlerini olumlu olarak algıladıklarında, kurumlarının itibar algılamaları da olumlu yönde olmaktadır.*

2.3. Veri Analizi

Veri analizinde tanımlayıcı istatistik teknikler olarak; aritmetik ortalama ve standart sapmadan yararlanılmıştır. Hipotezlerin sınanması için Pearson korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Verilerin güvenilirliği için Cronbach alpha güvenilirlik değerleri bulunmuştur. Kurumsal itibar algılamalarına ilişkin ölçeğin güvenilirlik değeri ,939; sosyal sorumluluk için ,729 ve örgütsel vatandaşlık davranışı için ise ,833 bulunmuştur. Cronbach alpha değerleri sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalar açısından güvenilir olarak değerlendirilebilir (Kalaycı vd., 2005)

3. Bulgular

Araştırmaya kamu ve özel kesimde farklı alanlarda çalışanlar katılmıştır (n=51). Tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında zaman, kurumsal itibar algılamalarına ilişkin ortalama değer 3,5; sosyal sorumluluk algılamalarına ilişkin ortalama 3,32 ve örgütsel vatandaşlık davranışının ortalama değeri ise 5,56 bulunmuştur.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, sosyal sorumluluk algılamalarının, kurumsal itibar algılamalarını ortaya çıkardığı, buna karşın örgütsel vatandaşlık davranışının ise kurumsal itibar algılamaları üzerinde bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır (Tablo 1). Korelasyon

analizi sonuçlarında da, örgütsel vatandaşlık davranışı ile kurumsal itibar algılamaları arasında herhangi bir ilişki bulunmazken, sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır ($r=,491$). Bu durumda H1 hipotezi kabul edilmezken, H2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 1: Regresyon Analizi Sonuçları

Çoklu R Değeri	Düzeltilmiş R2 Değeri	F
,274	,244	9,063
Bağımsız Değişkenler	Beta Değerleri	Anlamlılık Seviyesi
Sosyal Sorumluluk Algılamaları	,511	,000
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	-,182	,148

Bağımlı değişken: Kurumsal İtibar Algılamaları

4. Sonuç ve Tartışma

Kurumların geçmişte, bugünkü ve gelecekte yapacağı olası faaliyetlere ilişkin paydaşları beklenti içerisinde, müşterileri daha kaliteli mal ve hizmet beklerken, çalışanlar değer görmeyi isterler, yatırımcılar, yatırım için cazip bir kurum dilerken, tedarikçiler daha iyi iletişim kurmak isterler. Bunlar gibi çok sayıda beklentinin karşılanma derecesi, o kurumların itibarını oluşturmaktadır. İtibar söz konusu olduğunda algılamalar ortaya çıktığından, kuşkusuz itibarı etkileyen çok sayıda değişken bulunmaktadır. Bu çalışmada da kurumun itibarını belirleyeceği varsayılan iki değişken ele alınmıştır. Bunlar; çalışanların kurumlarına ilişkin sosyal sorumluluk algılamaları ve örgütte sergiledikleri vatandaşlık davranışlarıdır. *“Hem sosyal sorumluluk faaliyetleri hem de örgütte sergiledikleri gönüllü davranışları, kuruma ilişkin itibar algılamalarını arttırmaktadır”* şeklindeki hipotezler araştırmada test edilmiştir.

Bu çalışmanın amacı, sosyal sorumluluk algılamalarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının, kurumsal itibar algılamalarını artırıp artırmadığını ortaya koymak, artırıyorsa hangisinin bu algılamaları daha fazla etkilediğini belirleyebilmektedir. Bu amaç doğrultusunda kamu ve özel sektörde farklı düzeylerde 51 çalışan, araştırmaya katılmıştır. Süre kısıtı nedeniyle az sayıda çalışana ulaşılabilmiştir. Çıkan sonuçlara göre, kurumların itibar uygulamalarına ve sosyal sorumluluğa ilişkin algılamalar ortalamanın üstündedir, örgütsel vatandaşlık davranışı da yüksek düzeyde bulunmuştur. Değişkenler arası etkiyi ve ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri neticesinde, sosyal sorumluluk algılamalarının tek başına, kurumsal itibar algılamalarını ortaya çıkardığı, buna karşın örgütsel vatandaşlık davranışının ise kurumsal itibarı hiç etkilemediği belirlenmiştir.

Gelecek çalışmalarda örneklem sayısının artırılmasıyla, değişkenler arası ilişkilerin daha anlamlı çıkacağı ve örgütsel vatandaşlık davranışının da literatürde tartışıldığı üzere kurumsal itibarı etkileyebileceği beklenebilir. Aynı zamanda kurumsal itibar ölçümleri, sektöre göre farklılaştığı için ilerleyen dönemde benzer sektörlerde çalışanlardan veri toplanması çalışmanın anlamlılığı açısından daha doğru sonuçlar verebilir.

Kaynakça

- Barnea, A. and Rubin, A. (2010), "Corporate Social Responsibility as a Conflict Between Shareholders", *Journal of Business Ethics*, 97, 71-86.
- Buciuniene, I., Kazlauskaitė, R. (2012), "The Linkage Between HRM, CSR and Performance Outcomes", *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5-24.
- Carroll, A.B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward to Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, 39-48.
- Çekmecelioğlu, H. G., Dinçel, G. (2013), "Çalışanların İş Tutum ve Davranışlarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkileri", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 47, 125-139.
- Dahlsrud, A. (2008), "How Corporate Social Responsibility Defined: An Analysis of 37 Definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Dortok, A., "A Managerial Look At The Interaction Between Internal Communication And Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, 8, 4, 2006, 322-338.
- Eren, E. (2002), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Günlü, E. , İtibar Yönetiminde Kültürün Önemi, Ramazan Erdem Ve Cem Şafak Çukur(Ed.), *Küresel Bağlamda Yönetişel-Örgütsel Davranış*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:31, 1. Basım, Ankara, 2007.
- Kalaycı, Ş. vd. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım. 2005.
- Musteen, M., Datta, D.K. ve Kemmerer (2010), "Corporate Reputation: Do Board Characteristics Matter", *British Journal of Management*, 21, 498-510.
- Organ, Dennis W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, California, Sage Publication.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie S.B., Paine J.B. ve Bachrach D.G. (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Podsakoff, Nathan P., Steven W. Whiting, Philip M. Podsakoff ve Brian D. Blume (2009), "Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 94, 1, 122-141.
- Spitzmuller, Matthias, Linn Van Dyne ve Remus Ilies. (2008), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches içinde "Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network"* ed.Julian Barling & Cary L. Cooper. 106-123.
- Ural, E., "İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, Yy, 83-93.
- Uzunoğlu E. & Öksüz, B., "Kurumsal İtibar Risk Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü", *Selçuk İletişim*, 5, 3, 2008, 111-123.
- Van Riel, C. B. M. , Fombrun, C. J. (2007), *Essentials of Corporate Communications: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. London: Routledge.
- Vitezic, N. (2011), "Corporate Reputation And Social Responsibility: An Analysis Of Large Companies In Croatia", *International Business And Economic Research Journal*, 10, 8, 85-95.

Walsh, G. & Beatty, S.E. (2007), "Customer- based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development and Validation" Journal of the Academy of Marketing Science, 35:127-143.

Williams, L.J. ve Anderson S.E. (1991), "Job satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors", Journal of Management, 17, 601-617.

“Y KUŞAĞI” ÇALIŞANLARI İŞYERİNDE NEDEN GÖNÜLLÜ DAVRANIŞLAR SERGİLER?

Yrd. Doç. Dr. Ali Murat Alparslan
Mehmet Akif Ersoy
Üniversitesi
alimurat@mehmetakif.edu.tr

Dr. Orhan Sezgin
Harp Akademileri Stratejik
Araştırmalar Enstitüsü
orhansezgin@harpak.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada, mevcut durumda işgücünde oldukça baskın durumda olan Y kuşağının işyerinde rol tanımları dışında olan, kurumları için olumlu yönde gerçekleştirdikleri gönüllü davranışların olası nedenleri ortaya konması amaçlanmıştır. Keşfedici bir desende gerçekleştirilen çalışmada 114 Y kuşağı çalışanına ulaşılarak “işyerinde neden gönüllü davranış sergiliyorsunuz?” açık uçlu sorusu, anket yöntemi ile yöneltilmiştir. Nitel veri analizi sürecine tabi tutulan veriler anlamlı üst, alt kategoriler ve kodlar olarak tasnif edilmiştir. Toplamda elde edilen 261 neden 66 kod; 12 alt kategori ve 9 üst kategori altında sınıflandırılmıştır. Ön plana çıkan üst kategoriler iş tatminine dair nedenler, kişilik özellikleri ve kurumsal öncelikleri gözetmek olarak belirlenmiştir. Diğer üst kategoriler ise sırasıyla; mesleki ve kişisel gelişim, yönetici ile etkileşim, arkadaşlık bağları, imaj oluşturma çabası, maddi ve manevi beklentiler ve iş ahlakına bağlı nedenler olarak sıralanmıştır.

1. GİRİŞ

Kuşak kavramı genel olarak aynı yıllarda doğmuş insan grubu olarak tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu kuşağı; “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlamıştır (TDK). Çalışmanın analiz birimi olan işgücü ise geçmiş ve şu anki zaman dilimi kapsamında; başta kişisel özellikler olmak üzere, iş değerleri, hayata bakış açıları, beklentilere ve bunlara ilişkin davranışlarının farklılaştığı 4 ayrı nesle ayrılmıştır: 1925-1945 doğumlu “sessiz kuşak”, 1946-1964 doğumlu “nüfus patlaması” dönemini kasteden kuşak, 1965-1981 doğumlu olarak ifade edilen X kuşağı ve 1982-1999 doğumlu Y kuşağı (Twenge vd., 2010). Özellikle son iki kuşağın karşılaştırılması oldukça fazla araştırmanın konusu olmuştur. Çünkü mevcut durumda X-Y kuşaklarının, yönetici-çalışan bağlamındaki ilişkileri örgütsel davranış bilimi açısından önem arz etmektedir. Yani X kuşağı ile Y kuşağının farklılıklarını anlamak yöneticilerin çalışanlarına daha doğru bir empati kurmasını sağlayacaktır. Ayrıca farklı kuşaklara farklı liderlik yaklaşım ve uygulamaları ile davranma gerekliliği oluşmuştur (Twenge vd., 2010).

Y kuşağı çok daha süratli bir değişimin içinde olmakla birlikte; bilgiye erişim, bağlantı kurma hızı yüksek, bağlantıları anlamlandırmada farklılığın arttığı bir kuşak görünümündedir (HBR Türkiye).Yapılan araştırmalarda gözlenen farklılar incelendiğinde; Y kuşağı bireylerinin daha bireyselci ve kendi odaklı olduğu (Sessa, vd., 2007; Twenge ve Campbell, 2001), statü ve başarı elde etmeye daha önem verdiği (Cennamo ve Gardner, 2008), sosyal değer ve yardımlaşmanın azaldığı, işe ilişkin içsel bağlılığın düşük seviyelerde olduğu (Twenge vd., 2010), iş yaşam dengesine daha fazla önem veren, yüksek beklenti ve özsaygıya sahip oldukları ifade edilmiştir. Eşzamanlı olarak bir kaç işi birden

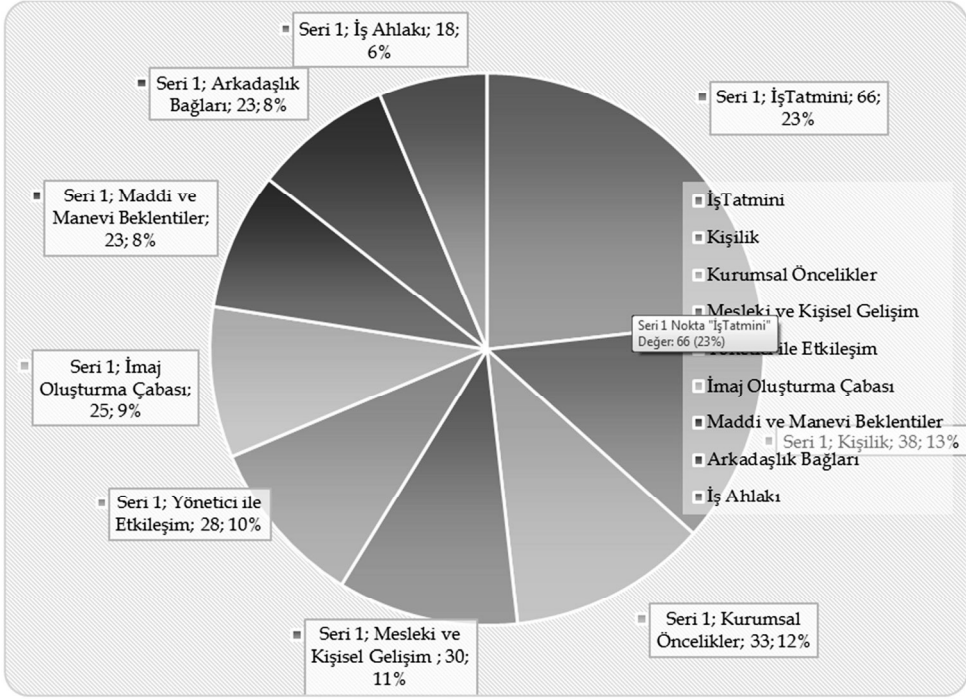
yapabilecek Y kuşağı çalışanları etkin yönetildiklerinde zengin bir yetenek kaynağı olmaktadır (Mengi, 2009). Bu kaynaktan daha fazla istifade edebilmek adına, Y kuşağının; sadece rol tanımları kapsamında değil kurum yararına rol ötesi davranışları da gönüllü bir şekilde geliştirmelerini sağlamak gerekmektedir.

Çalışanlar iş yerlerinde görev tanımlarında belirtilen rol davranışları ile birlikte, tanımı yapılmayan rol ötesi gönüllü davranışlar da sergilerler. Kavramsal açıdan rol ötesi davranışlar; işyerinde belirlenmiş iş ve rol tanımlarının ötesine geçen, gönüllü olarak kurum yararına gerçekleştirilen, sonunda herhangi bir somut ödül beklentisi içinde olunmayan, aynı şekilde bu davranıştan ötürü cezalandırılmanın söz konusu olmadığı, kurumun amaç ve hedeflerine yönelik olumlu davranışlardır (Dyne ve Lepine, 1998: 108; Somech ve Zahavy, 1999). Bu davranış örgütsel davranış literatüründe prososyal davranış şemsiyesi altında olup örgütsel vatandaşlık olgusu bağlamında da araştırmalarda yerini almıştır (Organ, 1988; Dyne ve Cummings, 1990; Brief ve Motowidlo, 1986). Yöneticinin çalışanları ile alakalı en önemli görevlerinden birinin “bu benim işim değil” yaklaşımını değiştirmesi, çalışanlarını rol ötesi davranış eğilimini benimsetebilmesidir (Morrison, 1994: 1563). Değişim ve gelişim için gönüllü bir şekilde yapıcı faaliyetleri sergileyen çalışanlar bir örgütün en fazla sahip olmak istediği çalışanlardır (Morrison ve Phelps, 1999: 649). Çünkü gönüllü olmak oldukça güçlü bir motivasyon kaynağıdır (Cohen, 2010: 212). Böylesi çalışanlara sahip olabilmek için duygusal bağlılığın artırılması gerekmektedir. Zira fazladan özverinin ortaya çıkması duygusal bir çıktıdır (Bowling, 2010: 127).

2. ARAŞTIRMA

Bu araştırmanın amacı, keşifsel bir araştırma deseni bağlamında; işgücü sahasında mevcut dönemde baskın gözükten Y kuşağı bireylerinin iş yerlerinde rol tanımlarını aşan, kurum adına gönüllü olarak gerçekleştirdikleri olumlu davranışların öncülerinin ve sebeplerinin neler olabileceğini ortaya koymaktır. Yapılan saha araştırmasında Y kuşağında bulunan (18-33 yaş) 114 çalışana ulaşılmıştır. Örnekleme 68 özel şirket çalışanı, 42 kamu çalışanı bulunmaktadır. Özel şirket çalışanlarının 37’si erkek, 31’i kadın çalışan, kamu kurumlarında çalışan 42 kişinin ise 23’ü erkek, 18’i kadın çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın evreni oldukça büyük olmasından dolayı kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Açık uçlu iki sorunun sorulduğu ankette ilk olarak araştırmanın amacı ve fazladan rol davranışının tanımı gerçekleştirilmiştir. İlk araştırma sorusu “Çalıştığınız yerde gönüllü olmanızı sağlayan sebepler nelerdir?”, ikinci araştırma sorusu ise “hangi durum ve koşullarda gönüllü davranış sergileyebilirsiniz? Bu iki soru ile gönüllü davranışın sebepleri derinlemesine öğrenilmeye çalışılmıştır. Verilen cevaplar bağlamında oluşturulan kodlar ve kodların oluşturduğu alt ve üst kategoriler belirlenerek gönüllü davranış sebepleri ayrıntılı biçimde sınıflandırılmıştır.

Araştırmada elde edilen nitel verilerin analizi sonucunda işyerinde gönüllü davranışın nedenlerini oluşturan 66 kod; 12 alt kategori ve 9 üst kategori altında sınıflandırılarak ortaya konmuştur. Katılımcılar tarafından ifade edilen toplamda 261 gönüllü davranış sebebi bu kod ve kategoriler altında frekans analizleri ile değerlendirilmiştir. Her bir kodun katılımcılar tarafından kaç kez ifade edildiği hesaplanarak kod frekansları elde edilmiş, bu frekanslara göre alt ve üst kategorilerin frekanslarına ve yüzdelere ulaşılmıştır. Analizler sonucunda oluşan üst ve alt kategorilerin sunumu aşağıdaki şekil 1 ile ifade edilmiştir.



Şekil 1. İşyerinde Gönüllü Davranış Nedenlerinin Üst Kategorileri (Yüzde Dağılımı)

Şekil 1’de de görüldüğü üzere oluşturulan üst kategoriler içerisinde önemli yer tutan üç kategori iş tatmini, kişilik özellikleri ve kurumsal öncelikler olarak ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü üzere kişinin işinden tatmin olması, özellikle de duygusal anlamdaki tatmini en önemli unsurdur. İkinci en önemli neden ise bireyin kendisine, kendisi ile alakalı özelliklere bağlıdır. Doğal olarak kişilik örgüt ve yöneticiler tarafından kısmen değiştirilemez iken, iş tatmini; örgütsel ve yönetsel düzenlemeler ile iyileştirilebilir en önemli örgütsel davranış tutumlarından. Kişilik ise işe alım sürecinde ön plana çıkması gereken bir husustur. Buna göre gönüllü olmak sadece insanın içinden gelen bir tutum olarak görülmemeli, iş tatminini oluşturan unsurlarla da teşvik edilebilen bir tutum olduğu bilinmelidir. Çalışanların kurumsal öncelikler adına gerçekleştirdikleri gönüllü davranışlar bu iki kategoriden sonra gelmektedir. Kurumun menfaati ve örgütsel bağlılık unsurları bu kuşakta da hala önemli bir yer tutmaktadır. Yine kişinin kendisine bağlı olan ve dikkat çeken bir diğer kategori de çalışanların farklı, yetkin, başarılı yani olumlu bir imaj oluşturma çabasıdır. Önemli bir kategori olarak ortaya çıkması beklenen yönetici ile olan etkileşim de kısmen önemli bir paya sahiptir. Katılımcıların mesleki ve kişisel gelişimleri, maddi/manevi beklentileri, arkadaşlık bağları ve iş ahlakı olarak ifade edilebilecek unsurları ise diğer gönüllü olma nedenleridir. Tabi bu kategoriler katılımcıların ifade ettikleri nedenlerin belirlenen kod ve alt kategorilere bağlanması sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenler bu kategoriler hakkında detaylı yorumlar yapabilmek için alt kategorileri ve kodları görmek gereklidir. Bu amaçla aşağıdaki tablo 1 de şekil 1 deki üst kategorilerin alt kategoriler hakkında yüzdelerle dağılım ifade edilmiştir.

Tablo 1. Gönüllü Davranışların Nedenleri (Üst/Alt Kategoriler Frekans ve Yüzde Dağılımı)

<u>Üst Kategori</u>	<u>Alt Kategori</u>	<u>Frekans</u>	<u>Yüzde</u>
<u>İş Tatmini</u>	Duygusal Tatmin	44	%66
	Pozitif Manevi Çalışma Ortamı	22	%34
<u>Kişilik</u>	Özgecilik	13	%59
	Diğer Kişilik Özellikleri	25	%41
<u>Kurumsal Öncelikler</u>	Kurumun Menfaati	20	%60
	Örgütsel Bağlılık	13	%40
<u>Yönetici ile Etkileşim</u>	Yöneticinin Pozitif Tutum ve Davranışları	9	%32
	Yöneticiye Yönelik Pozitif Tutum ve Davranışlar	19	%68
<u>Mesleki ve Kişisel Gelişim</u>	Kariyer ve Mesleki Gelişim	24	%80
	Kişisel Gelişim	6	%20
<u>Arkadaşlık Bağları</u>	Arkadaş Sevgisi	11	%48
	Arkadaşa Yardım İsteği	12	%52
<u>İmaj Oluşturma Çabası</u>	İmaj Oluşturma Çabası	25	-
<u>Beklentiler</u>	Maddi ve Manevi Beklentiler	23	-
<u>İş Ahlakı</u>	İş Ahlakı	18	-

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre oluşan alt kategoriler; yöneticinin pozitif tutum ve davranışları, yöneticiye yönelik pozitif tutum ve davranışlar, kariyer ve mesleki gelişim, kişisel gelişim, özgecilik, diğer kişilik özellikleri, duygusal tatmin, pozitif manevi çalışma ortamı, kurumun menfaati, örgütsel bağlılıktır. Üst kategoriler bağlamında en önemli iki üst kategori iş tatmini ve kişilik özelliklerinin alt kategorileri incelendiğinde; iş tatmini duygusal tatmin boyutu pozitif manevi çalışma ortamından oluşmakta, kişilik de özgeci özellik ve diğer kişilik özelliklerini barındırmaktadır. Çalışanların işlerini sevmeleri, işlerini yaptıkları zaman mutlu olmaları ve mutlu ettiklerini hissetmeleri, insanlara faydalı olmanın verdiği haz ve vicdani rahatlama hissi gönüllü davranışların sergilenmesinde ön plana çıkmıştır. Bir diğer boyut olan ve örgütsel ortamından kaynaklanan hususlar ise işyerindeki huzur ortamı, güçlü arkadaşlıklar, güven ve dayanışma iklimi, algılanan örgütsel destek pozitif manevi çalışma ortamı alt kategorisinde yerini almaktadır.

Öne çıkan diğer kategori olan kişilik ise kendi içerisinde özgeci ve diğer kişilik özellikleri olarak ayrılmıştır. Özgeci kişilik özelliği olarak ifade edilen kodlar yardımsever, paylaşımcı, fedakâr olma özellikleri ve arkadaşlık sevgisidir. Bu özelliğin kişilik özelliklerindeki oranı oldukça yüksek olması bu özelliği ayrı bir alt kategoride ifade etme gereksinimi doğurmuştur. Diğer kişilik özellikleri ise sırasıyla başarıma ihtiyacı, öğrenme isteği, çalışkan olma, pozitif bakış açısı, inanç ve iletişim ihtiyacıdır.

Kurumsal öncelikler iş tatmini ve kişilik özelliklerinden sonra gelmektedir. Çalışanlar kurumun menfaati, itibarı, başarısı ve işlerin iyileştirmesi için gönüllü davranabilmektedirler. Önemli düzeyde ifade edilen diğer boyut ise kuruma olan bağlılık hissidir. Yine örgütsel bağlamda değerlendirilebilecek diğer bir üst kategori de yönetim ile etkileşimdir. Bu üst kategori yöneticinin pozitif tutum ve davranışları ve yöneticiye yönelik pozitif tutum ve davranışlardır. Yani her iki tarafında birbirlerine karşı olumlu tutum ve davranışlarda olması gerekir. Yöneticinin iyi niyetli, anlayışlı üslubu, güler yüzü ve enerjisi çalışanları teşvik ederken, çalışanların da yöneticilerini sevmeleri, onlarla iyi

ilişkileri ve onlara duydukları güven gönüllü davranış sergilemeleri için daha da gereklidir.

Örgütsel faktörler dışında kişinin kendisinden kaynaklanan diğer hususlar sırasıyla mesleki ve kişisel gelişimleri, imaj oluşturma çabası, iş ahlakı ve maddi/manevi beklentileridir. Mesleki ve kişisel gelişim üst kategorisi kariyer ve mesleki gelişim ve kişisel gelişim alt kategorilerine ayrılmıştır. Çalışanlar mesleki bilgilerinin artması, kariyerlerinde ilerlemek, terfi almak, deneyimlerini artırmak, yapılan işin tümüne hâkim olmak ve kendilerine bu anlamda katkı sağlamak için gönüllü davranışlar sergilemektedirler. Bunların dışında kişisel olarak özgüvenlerini artırmak, çok yönlü olmak ve kişisel gelişimlerini sağlamak amacıyla da fazladan davranışlar sergileyebilirler. Gelişmiş olmak kadar gelişmiş imajı oluşturmak da önemli bir motive edicidir. Çalışanlar sırasıyla farklı olma, başarılı olma, sevilen bir kişi olma, güvenilir olma, yetkin olma ve olumlu bir intiba bırakmak önemsenmektedir. Ayrıca daha çok maddi olmak üzere maddi/manevi beklentiler de söz konusudur. Katılımcıların ifade ettiği üzere gelecekteki karşılık ve çıkar beklentileri, işini kaybetmeme, ödüllendirme ve yetki beklentisi maddi beklentiler bağlamında değerlendirilmiş, takdir edilme ve değerli hissedilme de manevi beklentiler olarak değerlendirilmiştir. Bir diğer alt kategori olarak arkadaşlık bağlılıklarıdır. Çalışanların iş arkadaşlarını sevmeleri ve sevdikleri iş arkadaşlarına yardım etme istekleri gönüllü davranışlar sergilemelerinde bir öncüdür. Çalışanlar son olarak da sahip oldukları iş ahlakını dile getirmektedirler. Aldıkları maddi veya manevi desteğin karşılığını verme gereği, işi benimseme, görev bilinci, iş yapma isteği gibi unsurlar iş ahlakı bağlamında değerlendirilmiştir.

3. SONUÇ

Günümüzde işgücü alanında X ve Y kuşağının beraber çalıştığı ve işgücünün oldukça yüksek bir oranını oluşturduğu bilinmektedir. Özellikle de Y kuşağı çalışanları, çalışan pozisyonunda daha fazla yer almakta olup, kısmen yönetici pozisyonunda olması daha muhtemel X kuşağı ile yönetici-çalışan ilişkisi içerisinde bulunmaktadır. Var olan bu kuşak farklılığının oluşturduğu çatışmaları en aza indirmek ve doğru yönetmek her iki kuşağın da birbirinin genel özelliklerini tanımasıyla gerçekleşir. Esas olarak X kuşağı yöneticilerinin Y kuşağı çalışanlarını tanıması amacını güden bu çalışmada da; güçlü bir motivasyon kaynağı olan "gönüllülük" olgusunun öncülleri belirlenmeye çalışılmıştır. Uygulamaya yönelik bu amacın dışında, bir diğer amaç gönüllü davranışların nedenlerini, bu nedenlerin güçlerini ve düzeylerini ölçmeye yönelik oluşturulacak bir ölçek çalışmasıdır.

Yapılan araştırmaya göre; Y kuşağı çalışanlarının işyerlerinde gönüllü olma nedenleri incelendiğinde iş tatmini, kişilik özellikleri ve kurumsal öncelikler ön plana çıkan üç temel unsur olmaktadır. Gönüllü davranışları örgüt içerisinde tetiklemek için iş tatmini gözetilmesi gerektiği aşikar bir sonuçtur. Gönüllü davranışların çalışanların gönüllülerine hitap ederek, yani duygusal tatminlerini sağlayarak gerçekleştirmek gerekmektedir. Bunun yanında manevi açıdan olumlu (huzurlu, güvenli, samimi) bir çalışma ortamı da iş tatmininin alt boyutu, gönüllü davranışlarda önemli bir öncülü olarak ön plana çıkmaktadır. Özellikle yöneticilerin duygusal iş tatmini ve olumlu çalışma ortamı oluşturmaktaki rolleri önemli olmaktadır. Diğer önemli bir neden ise kişilik özelliğidir. Gönüllü davranış kaynağının insanın özgeci, çalışkan, yüksek öğrenme, başarıma ve iletişim isteği gibi kişisel özelliklerinden oluşması yöneticilerin çalışanları işe alım süreçlerindeki sorumluluklarının yüksek olduğunu ifade etmektedir. Yapılacak olan kişilik testleri ve detaylı mülakatlarda bu hususlar daha iyi incelenmeli, aranan en temel özellikler olarak düşünülmelidir. Bu kişilik özelliklerinin örgüt içerisinde kazandırılması

imkânsız olmamakla birlikte, zordur. Gönüllü davranışı teşvik etmedeki daha olası ve kolay olan ise çalışanların iş tatminini ve yönetici ile etkileşimlerinin olumlu bir şekilde gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Zira yöneticiye yönelik pozitif tutum ve yaklaşımlar gönüllü davranışların gerçekleştirilmesi için gerekli ve önem arz eden bir unsurdur. Tabi bu etkileşim kapsamında yöneticilerin de anlayışlı olması, iyi niyeti ve enerjisi etkileşimi olumlu yönde geliştiren bir diğer unsurdur.

Y kuşağı çalışanlarının gönüllü davranış sergilemeleri için kurumsal menfaatleri göz önünde tutmaları ve örgütlerine bağlı olmaları da kayda değer bir unsur olarak görülmüştür. Bu yüzden kurumsal önceliklerin çalışanlara doğru ve açık bir şekilde anlatılması, mesleki ve kişisel gelişim fırsatlarının kurumsal öncelikler ile ilişkilendirilmesi önemlidir. Çalışanların örgütlerini sevmeleri, amaçlarını benimsemeleri ve yaptıkları işte örgütün faydasını göz önünde bulundurmaları sağlanmalıdır. Örgütsel amaçlar açık açık ifade edilmeli, bu amaçların sağlanmasında çalışanın rolü ve katkısı, çalışana anlatılarak işinin önemli, anlamlı ve katkı sağlayıcı olduğu algısı oluşturulmalıdır. Böylece çalışan hem örgütsel amacı için hem de kendi kişisel başarı tatmini için daha iyi motive edilebilir. Çünkü bulgulardan da görüldüğü üzere; Y kuşağı çalışanlarının kendisini başarılı, farklı ve yetkin olma, böyle bir imaj oluşturma çabası mevcuttur. Aynı zamanda kendisini hem kişisel hem de mesleki anlamda geliştirme isteği bulunmaktadır. Bu çaba ve istekler yönetici tarafından bilinmeli, önemsenmeli ve iyi yönetilmelidir. Onlara iş karakteristiği modeli bağlamında gerektiğinde gerçekleştirilecek geri bildirimler ile başarılı ve farklı oldukları doğrudan ifade edilmeli, ayrıca daha da gelişmelerine imkân sağlanabilmelidir. Bu sayede örgütün verimliliği ve etkinliği için otokontrol mekanizması oluşturulmuş olacak, bireyler hem kendileri hem de örgütleri için daha fazla inisiyatif almaya istekli bireyler haline gelebilecektir.

KAYNAKLAR

- Bowling N. A., (2010), "Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors", *Journal of Business Psychology*, 25:119-130.
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J., (1986), "Prosocial Organizational Behaviors" *Academy of Management Review*, 11 (4), 710-725.
- Cennamo, L., ve Gardner, D. (2008), "Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit", *Journal of Managerial Psychology*, 23: 891-906.
- Cohen, W. A., (2010), Drucker ve Liderlik: Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler, Optimist Yayınevi, İstanbul.
- Mengi, Z. (2014), "İş Başarısında Kuşak Farkı", www.kigem.com/content.asp?body, erişim tarihi:9.08.2014]
- Morrison, E. (1994), "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective," *Academy of Management Journal*, 37/6: 1543-1567.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. ve Brown, H. (2007), "Generational differences in leader values and leadership behaviors", *Psychologist-Manager Journal*, 10: 47-74.
- Somech, A., ve Zahavy, A. D. (2000) "Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior" *Teaching and Teacher Education* 16, 649-659.

- Twenge, J. M. Campbell, S. M., Hoffman B. J. ve Lance, C. E. , (2010), "Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing", Journal of Management March.
- Twenge, J. M. ve Campbell, W. K. (2001), "Age and birth cohort differences in self-esteem: A cross-temporal meta-analysis" Personality and Social Psychology Review, 5: 321-344.
- Van Dyne, L. ve Lepine, J.A. (1998), "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of constructandpredictivevalidity", Academy of Management Journal, 37, ss.765-802.
- Van Dyne, L. ve Cummings, L. L. (1990), "Extra-role behaviors: Inpursuit of construct and definitional clarity" Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Francisco.
- TDK, Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr/>
- HBR Türkiye, Harward Business Review Türkiye, www.hbrturkiye.com

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE GÜÇ MESAFESİ EĞİLİMİ İLİŞKİSİNDE PATERNALİST LİDERLİĞİN ROLÜ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Sima Nart
Sakarya Üniversitesi
snart@sakarya.edu.tr

Senem Nart
Balıkesir Üniversitesi
zudesenem@hotmail.com

Aslıhan Nart
İstanbul Üniversitesi
anart@hotmail.com

ÖZET

Sürekli değişen koşullar çerçevesinde örgütsel performansın sürekli kılınabilmesi için örgütün değişme ayak uydurması kaçınılmazdır. Bu süreçte örgütün yeniden şekillendirilmesinde lider belirleyici bir role sahiptir. Liderin örgüt üyelerini isteklendirme kabiliyeti değişime ayak uydurmada itici bir güçtür. Bu çalışmada doğu toplumlarına özgü bir liderlik modeli olarak literatürde yer alan ve Türk toplumsal yapısına uyumluluğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuş olan Paternalist liderliğin akademik ortamlardaki yansımaları incelenmiştir. Türkiye'nin çeşitli devlet üniversitelerinden 172 katılımcının cevapladığı anket aracılığıyla elde edilen veriler yardımıyla paternalist liderlik, güç mesafesi algılaması, prosedür adaleti ve araştırmanın temel bağımlı değişkeni olan örgütsel vatandaşlık ilişkisi incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Paternalist Liderlik, Güç Mesafesi, İşlemsel Adalet.

1.Giriş

Tüm organizasyonlarda olduğu gibi üniversitelerde de bireysel ve örgütsel başarının artırılmasında çalışanların örgüte yönelik algılamaları, değerlendirmeleri ve düşünceleri belirleyici bir role sahiptir. Modern örgüt yapısında “insan” faktörünün değerinin anlaşılmasıyla birlikte çalışanlar, yöneticiler tarafından sosyal bir varlık olarak kabul edilmiştir. İşletmelerde yer alan beşeri sermayenin ihtiyaçları da bu doğrultuda giderilmeye çalışılmıştır. Bu sayede çalışanların örgüte yönelik pozitif tutum geliştirebilecekleri iş ortamları oluşturulmuş ve çalışanların daha yüksek performans sergilemeleri sağlanmıştır. Tüm bu gelişmeler, örgütün yüklediği sorumlulukların ötesinde bir anlayış olan örgütsel vatandaşlık kavramının önem kazanmasına yol açmıştır.

Çalışanların potansiyellerini ve yeteneklerini kişisel istekleriyle üst düzeyde sergiledikleri davranışlar, *örgütsel vatandaşlık* olarak kavramsallaştırılır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, Organ (1988) tarafından, çalışanların örgüte olan katkılarının biçimsel davranışların ötesine geçtiği bir davranış biçimi olarak tanımlanır. Söz konusu davranışlar görev ve iş tanımlarında yer almazlar, yerine getirilmemeleri halinde bir ceza ve yaptırım uygulanmaz. Benzer biçimde ödül sistemi içinde de tanımlanmamıştır (Organ, 2005). Kişisel tercihler sonucu çalışanın isteği ile sergilenen davranışlardır (Podsakoff vd., 2000:513). Bireysel ve örgütsel performansı arttırmaya yönelik bulgular elde etme amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerini inceleyen çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Podsakoff vd. (2000:527) bu araştırmaları dört grupta sınıflandırmaktadırlar.

Birincisi, bireysel özellikler, ikinci grup iş özellikleri, üçüncü grup örgüte ait özellikler ve son grup liderlik özellikleridir.

Bir liderin başında bulunduğu örgütü belirlenen hedefler doğrultusunda başarılı bir şekilde yönlendirebilmesinde, örgütün içinde bulunduğu kültürel çevre kritik bir öneme sahiptir. Kültür liderin yönetim tarzını belirlediği gibi örgüt üyelerinin de davranışlarını şekillendirir. Bu çalışmanın konusu olan paternalist liderlik, paternalist toplum yapısının ve kültürünün bir sonucudur. Paternalist liderlik tarzı daha ziyade kolektivist kültürlerle sahip toplumlarda (Ortadoğu, Asya ve Latin Amerika vb.) görülmektedir (Pellegrini vd., 2010:395). Kolektivizmin baskın olduğu kültürlerde bireyler benliklerini diğerleri ile olan ilişkileri doğrultusunda tanımlayıp, yön verirler. Bu tarz toplumlarda bireyler liderle olan ilişkilerine önem verir. Kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde paternalist liderler bireylerin davranışları üzerinde olukça fazlaya etkiye sahiptirler (Gelfand vd., 2007).

Yukarıdaki yer alan açıklamalar ekseninde bu araştırma örgütsel vatandaşlık davranışının kültürel yapı temelli belirleyicilerini açıklamaya çalışmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve güç mesafesi eğilimi ilişkisi paternalist liderlik ve çalışanlar tarafından algılanan prosedür adaleti yoluyla incelenmektedir.

2. Teorik Çerçeve

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Katz'ın (1964) ekstra-rol davranışı anlayışına dayanarak türetilen örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk olarak yönetim bilimi yazınına Organ (1988) tarafından kazandırılmıştır. Organ (1988)' a göre örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), "gönüllülük esasına dayalı (isteğe bağlı ekstra rol davranışı), ne doğrudan ne de aleni olarak organizasyonun formal ödüllendirme sistemi tarafından tanımlanmayan ve toplamda organizasyonun etkili bir şekilde fonksiyon görmesini kolaylaştıran davranıştır" (Organ, 1988:4). Bir başka tanıma göre ÖVD; çalışanın görev ve iş tanımlarında bulunmayan, çalışanların kendilerinin karar verdiği, yapılmadığında herhangi bir zorlamanın ve yaptırımın olmadığı, işletmenin işlevlerini etkin şekilde yerine getirmesine destek olan, isteğe bağlı bireysel davranışlardır (Podsakoff vd., 2000). Tanıma göre, davranışın yerine getirilmemesi durumunda çalışanın herhangi bir cezalandırılma sistemi ile karşı karşıya kalmayacağı ifade edilmektedir.

Örgütsel vatandaşlıkla ilgili yapılan araştırmalara göre; yöneticiler ile iyi ilişkiler kurma, meslektaşlarına yardımcı olma, yeni gelen çalışanların sosyalleşmelerine yardım etme, çalışma zamanını etkili değerlendirme, bir görevi yapmak zorunda olmadığı halde üstlenme, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılım gösterme gibi davranış biçimleri, örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında değerlendirilebilir (Kelloway vd., 2002). ÖVD ile ilgili araştırmalarda genellikle Organ'ın (1988), beş boyuttan oluşan tanımlamasından faydalanılmıştır. Bu beş boyut; özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik şeklinde sıralanmaktadır (Lievens ve Anseel, 2004). *Özgecilik*, çalışanların diğer işgörenlere yardım ederek onların karşılaştığı sorunların üstesinden gelmelerine gönüllü katkı sağlamaları konusundaki tutum ve davranışları ifade eder (Demirel vd., 2011:37). Örneğin; iş arkadaşının gelememesi veya fazla iş yüküne sahip olma durumunda ona yardım etmek özgecilik davranışı olarak ifade edilebilir (Ma vd., 2013:309). *Vicdanlılık*, örgüt üyelerinin bazı rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan bir şekilde yerine getirmelerini ifade etmektedir. İşe devam etme, çalışma zamanını etkili kullanma ve iş ortamında belirlenen çeşitli kurallara bağlılık gibi davranışlara öncelik vermeyi esas alır (Sezgin, 2005: 324). *Centilmenlik*, örgütte karşılaşılan güçlükler ve sıkıntılar karşısında şikâyet etmeden ve

olumlu bir tutum içerisinde çalışmaya istekli olmayı ifade eder. Bu boyutta, sorunları problem etmeme ve iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınma anlayışı vardır (Allison vd., 2001). *Sivil erdem ise*, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgili olma davranışlarını içermektedir (Allison vd., 2001). Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından takip etmek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak vb. davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Atalay, 2005:26). *Nezakət*, çalışanın herhangi bir sorun çıkmadan çalışma arkadaşlarını uyarmasına yönelik davranışlarını kapsar. İşgörenlerin önceden fikirlerini almak ve önemli hususlarda işgörelere bilgi vermek nezaket kavramına örnek verilebilecek davranışlardır (Mert, 2010).

2.2. Güç Mesafesi Yönelimi

Güç mesafesi bireylerin, bir örgütün veya kurumlardaki gücün eşit bir şekilde dağıtılmadığına dair kanaatleridir (Hofstede, 1984: 65). Güç mesafesi, toplum tarafından benimsenen ve zamanla içselleştirilerek kurumsallaştırılan güç düzeyindeki farklılıklar; bireyin yaşı, ailesi, eğitim gördüğü kurumun saygınlığı gibi faktörlerden etkilenmektedir (Gülbüz ve Bingöl, 2007). Güç mesafesinin düşük olduğu gruplar ile yüksek olduğu gruplar arasında çeşitli farklılıklar vardır. Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde, ast ve üst birbirlerine karşı eşit olmayan bir durumda bulunmaktadır. Hiyerarşik sistem, bu eşitsizlik üzerine kurulmuştur. Merkezi bir yapı vardır ve astlar ne yapılacağına söylenmesini beklerler. Örneğin ücretlendirme sistemi, örgütte üst ve ast arasındaki mesafeyi göstermektedir. (Hofstede, 1984). Düşük güç mesafesine sahip örgütlerde ise, yönetenler ve çalışanlar arasındaki eşitsizlik az, merkezileşme ve hiyerarşi asgari düzeydedir. Örgütün olanakları örgütün tüm üyelerine eşit şekilde paylaştırılmıştır. Yöneticiler, denetleyici ve itaat edilmesi gereken kişilerden çok, astlarına yol gösteren demokrat kişiler olarak algılanırlar (Gülbüz ve Bingöl, 2007).

2.3. Paternalist Liderlik

Literatürde paternalist liderlik, çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Farh ve Cheng (2000) paternalizmi, "güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir yönetim tarzı olarak ifade etmektedir" (Farh ve Cheng, 2000: 94). Gelfand v.d. (2007) ise, paternalizmi hiyerarşik ilişkiler içerisinde liderin bir bakıma aileye benzeyerek astların bireysel ve profesyonel yaşamlarına rehberlik ettiği ve karşılığında astlardan bağlı olmalarını bekleyen bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Paternalist liderlik alan yazında yaygın olarak Farh ve Cheng (2000) tarafından yapılan üç boyutlu sınıflamayla tanımlanmıştır. Bu boyutlar; otoriter liderlik, yardımsever liderlik ve moral liderlik olarak adlandırılmıştır. Bunlardan, *otoriter liderlik*, çalışanlar üzerinde kesin otorite ve kontrol sağlanmasını ileri süren ve çalışanlardan kayıtsız uyum bekleyen bir yaklaşımdır. *Yardımsever liderlik*, çalışanların ve ailelerinin refahları için, kişisel ve bütüncül bir lider davranışını ifade etmektedir. *Ahlaki liderlik* ise, liderin kişisel dürüstlüğü ve sahip olduğu ahlaki ele almaktadır.

2.4 İşlemsel Adalet (Prosedür Adaleti)

İşlemsel adalet diğer adı ile prosedür adalet, bireyin örgütsel ödüller ve kaynakların dağılımını düzenleyen prosedürlerin adillğine ilişkin algısıdır (Leventhal, 1980). Ücret miktarına karar vermek için kullanılan prosedüre ait adalet algısı (Folger ve Konovsky, 1989: 115) ya da performans ödüllerinin belirlenmesinde kullanılan metodların adillliği

prosedür adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır (Doğan, 2002:72). İşlemsel adalet, karar sürecinin adilliği ile ilgilenmektedir (Baldwin, 2006:2). Thibaut ve Walker (1975), işlemsel adaletin iki alt boyutunun olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan yöntemler ve uygulamaların yapısıyla ilgilidir. Kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsayan bu boyut, yasal işlemler olarak da adlandırılabilir. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir.

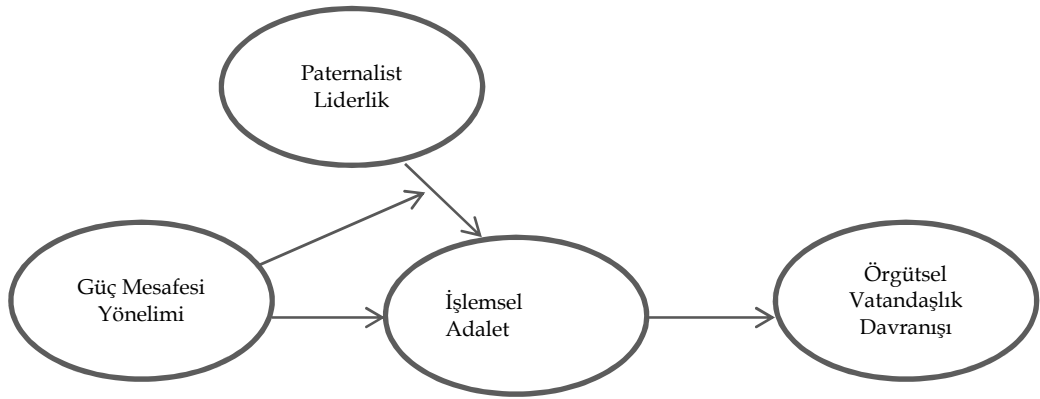
2.5. Örgütsel Vatandaşlık, Paternalist Liderlik, Örgütsel Adalet ve Güç Mesafesi İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili araştırmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde lider davranışlarının, örgütsel özelliklerin, çalışanın ve işin özelliklerinin etkili olduğu belirlenmiştir (Organ, 1994). Tüm bu faktörler içerisinde ise, örgütsel vatandaşlığı etkileyen en temel faktörlerden birinin çalışanların adalet algılamaları olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel adalet alanında yapılan çalışmalarda, çalışanların prosedür adaletine ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği ileri sürülmüş; çalışanların kazanımlara ilişkin dağıtım kararlarının alınmasını sağlayan süreci adil olarak algılaması durumunda, bu duruma kendilerinden beklenen rol davranışlarının ötesinde ve örgütün yararına yönelik davranışlar sergileme yoluyla karşılık verecekleri belirtilmiştir (Niehoff ve Moorman, 1993).

Liderlik ile ilgili çalışmalar, liderin özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmayla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Muçaoğlu, 2006). Podzakoff ve arkadaşları yürüttükleri çalışmada, lider davranışlarının astlarının ekstra rol davranışında bulunmasını etkilediğini ortaya koymuşlardır (Podzakoff vd., 2000). Buna göre lider hem çalışanlarına yardım ederek, ekstra sorumluluk alarak, işyerini iyi bir şekilde temsil ederek örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmakta hem de kendisini örnek alan çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma olasılığını artırmaktadır (Muçaoğlu, 2006).

Paternalist liderlik, güç mesafesi ve örgütsel adalet ilişkileri incelediğimizde ise, güç mesafesinin, liderlik anlayışında etkili bir role sahip olduğu ifade edilmektedir (Dickson, vd., 2003: 737). Luther ve Luther'e göre (2002:273) bir örgütte güç mesafesinin yüksek olması hiyerarşik yapının yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısı ile güç mesafesi ile paternalizmin ilişkili olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından kabul edilir (Aycan, 2006). Benzer şekilde güç mesafesi ile ilgili çalışmalarda, güç mesafesinin prosedürel (işlemsel) adalet ile ilişkilendirildiği görülmüştür (Begley vd., 2002). Bu çalışmalardan biri olan ve Lam vd. (2002)'nin Çin ve Amerika da yer alan uluslar arası banka çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, düşük güç mesafesinin, çalışanların prosedür adalet algılamaları üzerinde yüksek güç mesafesine nazaran daha fazla etkili olduğunu saptamışlardır.

Yukarıdaki yer alan açıklamalar ekseninde bu araştırma örgütsel vatandaşlık davranışının kültürel yapı temelli belirleyicilerini açıklamaya çalışmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve güç mesafesi eğilimi ilişkisi paternalist liderlik ve çalışanlar tarafından algılanan prosedür adaleti yoluyla incelenmektedir. Araştırmada yer alan değişkenler arasında literatürde yer alan çalışmalar temel alınarak kurgulanan araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

H1: Paternalist liderlik ve işlemsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Güç mesafesi yönelimi algılaması ve işlemsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Güç mesafesi yönelimi paternalist liderlik ve işlemsel adalet ilişkisinde aracı etkiye sahiptir.

H4: İşlemsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4. Yöntem, Kapsam, Ölçek

Araştırma modelinde yer alan ilişkileri incelemek üzere gerekli verileri toplamak amacıyla pozitivist bir yaklaşım çerçevesinde nicel bir araştırma tasarımı yapılmıştır. Gereksinim duyulan veriler birincil veri özelliği taşıdığından veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Veri toplama süreci yüz yüze görüşmeler ile yürütülmüştür. Araştırmanın evreni Türkiye’deki üniversitelerde çalışan tüm akademik personeldir. Ancak zaman ve maliyet kısıtları nedeni ile her bir deneğe ulaşmak mümkün değildir. Bu nedenle araştırmacıların görev yaptıkları üniversiteler olan İstanbul Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi ve Balıkesir Üniversite’sinde görev yapan akademik personel çalışmanın örneklem çerçevesini oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak olasılığa dayalı olmayan örneklem yöntemlerinden yargısal örneklem yöntemi seçilmiştir. Evrenin belirleyici özelliklerinin (akademik unvan, çalışma süresi, cinsiyet vb.) örneklemde temsil edilmesi amacıyla evrenin karaktersitikleri dikkate alınarak temasa geçilen akademisyenlerden anketi cevaplamaya gönüllü olan 172 denekle görüşülerek veriler toplanmıştır.

Anket formu toplam 5 bölümden oluşmaktadır. Araştırma modelinde yer alan dört temel değişkeni ölçmek üzere kullanılan ölçekler ve demografik özellikleri belirlemek üzere hazırlanan sorularla anket formu hazırlanmıştır.

Paternalist liderliği ölçmek amacıyla Cheng ve diğerleri (2004) tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 26 ifade ve otoriter (9 ifade), yardımseverlik (11 ifade) ve ahlaki (6 ifade) liderlik boyutlarını içeren 3 farklı bileşenden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerliliği Erben ve Güneşer (2008) ve Ökten ve Cenkcı’nın (2012) tarafından yapılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenini ölçmek amacıyla Bolat ve Bolat'ın (2008) çalışmalarında yer alan ifadelerden faydalanılmıştır. Ölçek 20 madde ve beş boyuttan (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) oluşmaktadır. Güç mesafesi değişkeni için Varoğlu vd. (2000) ve Dorfman ve Howell'ın (1988) ölçeklerinden yararlanılmıştır. İşlemsel adaleti, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan "örgütsel adalet algısı ölçeği" ise Polat'ın (2007) kullanılarak hazırlanmıştır.

4.1 Analiz ve Bulgular

Veri elde etme süreci sonunda gelen anketler bilgisayara girildikten sonra, analize uygunluk açısından incelenmiştir. Gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra tanımlayıcı istatistikler (frekans, ortalama, st. sapma, vb.) hesaplanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; cinsiyet açısından %46'sının kadın, % 54'ünün erkek olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkeninin erkek katılımcılar fazla olmasına rağmen dengeli biçimde dağıldığı söylenebilir. Yaş açısından bakıldığında yaklaşık yarısı %45, 36 - 45 yaş arasında olduğu görülmektedir. Çalışma süresi açısından en yüksek oran %29.4 ile 9-15 yıl arasındadır. Akademik unvan açısından sırasıyla % 12 Prof. Dr., %18 Doçent, % 26 Yrd. Doç. Ve kalanlar öğretim görevlisidir.

Faktör Analizi

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin yapı geçerliliğinin sınanması ve alt boyutların tespit edilebilmesi amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Test sonuçlarını değerlendirmek amacıyla KMO ve Barlett Sphercity sonuçlarına bakılmıştır. Paternalist liderlik değişkeni için 3, Örgütsel vatandaşlık davranışı için 5 alt boyut, prosedür adalet ve güç mesafesi yönelimi için birer boyut bulunmuştur. Ayrıca her bir boyutta yer alan ifadeler arasındaki ilişkide güvenilirliği görmek amacıyla cronbach alfa değerlerine bakılmıştır. Faktör analizi sonuçları özet olarak aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Faktör Analizi Sonuçları

	Alt Boyutlar	KMO	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Paternalist liderlik	Yardımsever Liderlik Ahlaki Liderlik Otoriter Liderlik	0.88	% 67	.85
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Özgecilik Vicdanlılık Nezaket Centilmenlik Erdemlilik	0.76	% 58	.77
İşlemsel Adalet		0.80	% 62	.75
Güç Mesafesi Yönelimi		0.78	% 57	.73

Regresyon Analizi

Araştırma modelinde yer alan hipotezleri test etmek üzere değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olup olmadığını test etmek üzere öncelikle korelasyon analiz yapılmış ve bağımsız değişkenler arasında pozitif yönlü korelasyon olduğu görülmüştür. Ardından hipotezler için doğrusal regresyon ve aracılık etkisini görmek üzere gerekli analiz yapılmıştır.

Tablo 2. Birinci Modelin Regresyon Analizi

Paternalist Liderlik	β	Sig.	İşlem Adaleti	
			Adjusted R ²	F
			0.485	32.738
Yardımsaver Liderlik	.721*	0.000		
Ahlaki Liderlik	.102	0.377		
Otoriter Liderlik	.425*	0.000		

* 0.01 düzeyinde anlamlı

Bağımlı değişken işlemsel adalet

Bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %48.5' ini açıklamaktadır. Paternalist liderliğin alt boyutlarından yardımsaver liderlik ve otoriter liderlik modele anlamlı katkı yaparken Ahlaki liderlik anlamlı katkı yapmamaktadır. H1 hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 3. İkinci Modelin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	β	Sig.	Bağımlı Değişken İşlem Adaleti	
			Adjusted R ²	F
			0.276	5.304
Erdemlilik	.108	0.406		
Özgecilik	.401**	0.005		
Centilmenlik	.026	0.865		
Vicdanlılık	.137	0.251		
Nezaket	.531*	0.000		

* 0.01 düzeyinde anlamlı

**0.05 düzeyinde anlamlı

Bağımlı değişken Örgütsel Vatandaşlık

Bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %27.6'sını açıklamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından erdemlilik, centilmenlik ve vicdanlılık modele anlamlı katkı yapmazken, nezaket ve özgecilik anlamlı katkı yapmaktadır. H4 hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 4. Dolaylı İlişkiler

	Dolaylı Etki	z
Bağımsız Değişken		
Paternalist Liderlik → İşlemsel adalet	.172	5.52*
→ Örgütsel vatandaşlık davranışı		
Güç mesafesi yönelimi → İşlemsel adalet	.021	2.32*
→ Örgütsel vatandaşlık davranışı		
Liderlik * güç mesafesi yönelimi	-.054	-2.69*
→ İşlemsel adalet → Örgütsel vatandaşlık davranışı		

*0.05 düzeyinde anlamlı

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, güç mesafesi yönelimi yoluyla paternalist liderliğin işlemsel adalet üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı etkileşimi istatistiki olarak anlamlıdır ($z = -2.69$). Buna göre güç mesafesi yönelimi paternalist liderlik ve işlemsel adalet ilişkisine aracılık eder. Bu ilişki dolaylı olarak işlemsel adalet yoluyla örgütsel vatandaşlık üzerinde etkilidir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisini güç mesafesi yöneliminin aracılık rolünü belirlemektir. Bu çerçevede işlemsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde incelenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre paternalist liderlik boyutlarından yardım sever ve otoriter liderliğin işlem adaletini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bu durum çelişir gibi görünse de otoriter liderler kontrol üzerinde odaklıdır. Bu çerçevede ödüllendirme ya da cezalandırma mekanizmalarını kullanırlar. Güç mesafesi yönelimi nedeni ile astlar kuralların kendi lehlerine işlediğini düşünmektedirler. İşlemsel adalet örgütsel vatandaşlık ilişkisinde ise, alt boyutlardan yalnızca özgecilik ve nezaket modele anlamlı katkı yapmaktadır.

Örgütsel davranış literatüründe kültürel karakteristikler ve liderlik özelliklerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen sayısız çalışma olmasına rağmen, paternalist liderlik ve güç mesafesi eğiliminin etkilerini inceleyen çalışma sayısı sınırlıdır. Bu çerçevede de çalışmanın hem teoriye hem de uygulama alanına katkı sağlaması beklenmektedir.

Kaynakça

- Allison, B. Voss, R.S. ve S. Dryer (2001), "Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Educational for Business*, 76(5): 282-294.
- Atalay, İ.(2005), *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aycan, Z. (2006), "Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization" In U. Kim, K. S. Yang, & K. K. Hwang (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context*. 445-466. New York: Springer Science.
- Baldwin, S. (2006), "Organizational Justice", *Institute for Employment Studies*, p. 1-13.
- Begley, Thomas M., LEE, Cynthia, FANG, Yongqing ve Lǒ, Jianfeng (2002), "Power Distance as a Moderator of the Relationship between Justice and Employee Outcomes in a Sample of Chinese Employees", *Journal of Managerial Psychology*.692-711.
- Demirel,Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M.F.(2011), "Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33- 48.
- Farh, J.L. ve Bor S. C. (2000), "A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations". in: J. T. Li, Anne S. Tsui, & Elizabeth Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*. United Kingdom: Macmillan Press, 85-127.
- Dickson, M.W., Den Hartog, D.N. ve Mitchelson, J.K. (2003), "Research on Leadership In A Cross-Cultural Context: Making Progress, And Raising New Questions". *The Leadership Quarterly*, 14, 729-768.

- Doğan, H. (2002), "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, s. 71-78.
- Folger, R. ve M., A., KONOVSKEY (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol:32, No:1, p.115-130.
- Gelfand, M.J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007), "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review Psychology*, Vol. 58, 479-514.
- Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007), "Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dışıl ve Bireyci- Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 68-87, 2007.
- Hofstede, G.,(1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, (Abridged Edition), Newbury Park: Sage Publications.
- Katz, D., (1964), "Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, 9: 131-146
- Organ, D. W.,(1988), *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Solidier Syndrome*. Lexington Book, Lexington: MA.
- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J. ve Nault, A. (2002), "Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate but Related Constructs", *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), March/June, 2002, 143-151.
- Lam,S.K., Schaubroeck, j. ve Aryee, S. (2002) "Relationship between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.
- Lievens, F. ve Anseel, F. (2004), "Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behaviour Measure Across Samples in a Dutch-Speaking Context", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 299-306.
- Luthar K. H. ve Luthar K. V. (2002), "Using Hofstede's Cultural Dimensions To Explain Sexually Harassing Behaviors in An International Context", *International Journal of Human Resources Management*. 13(2). 268-284.
- Ma, E.,Qu, H., Wilson, M. ve Eastman, K. (2013), "Modeling OCB Forhotels: Don't Forget the Customers", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol.54, No. 3, 308-317.
- Mert, İ. S., (2010), "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma". *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 2010, s.117-143.
- Mucaoğlu, D. (2006). Çalışanların Arkadaşlık, Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R. H., (1993), "Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36, 1993, s.533.
- Leventhal, G.S., (2000), *What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationship*, in K. Js.
- Organ, D. W., Podsakoff, P.M. ve Scott, B. M., (2005). *Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature, Antecedents, Consequence*. Sage:Thousand Oaks.
- Organ, D.W. (1994), "Personality and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management*, (20), 465-478.

- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. ve Jayaraman, V. (2010), "Cross-cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory", *Group & Organization Management*, Vol.35, 391- 420.
- Podsakoff, P.M, MacKenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D. G., (2000), "Organizational Citizenship Behaviour: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Reserch", In *Journal of Management*, vol. 26., no. 3, 513-563.
- Sezgin, F. (2005), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1): 317-339.
- Thibaut, J.W. ve Walker, L., (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaums.

ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK VE WHISTLEBLOWING İLİŞKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

Doç. Dr. Berrin Filizöz
Cumhuriyet Üniversitesi
bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr

Doç. Dr. Hatice Necla Keleş
Bahçeşehir Üniversitesi
necla.keles@bahcesehir.edu.tr

Öğr.Gör.Tuğba Kırıl Özkan
Bahçeşehir Üniversitesi
tuğba.kiral@bahcesehir.edu.tr

İdris Şahin
Cumhuriyet Üniversitesi
SBE Yüksek Lisans öğrencisi
idris-sahin@hotmail.com

ÖZET

Örgütsel ortamlarda diğer bireylerle olan ilişkilerini şekillendirmeye çalışan bireylerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre whistleblowing'in farklılaşabileceği düşüncesinden hareketle; bu çalışma öğrenilmiş güçlülük düzeyinin whistleblowing ile ilişkisini incelemek ve demografik özellikleri açısından farklılıkları analiz etmek amacını taşımaktadır. Çalışmanın evrenini Sivas il merkezinde kamu hastaneleri sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama araçları olarak, Rosenbaum (1980) tarafından geliştirilerek Siva ve Dağ (1991) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği" (Dağ, 1991:269-274), ile Park vd. (2008) tarafından geliştirilen "Kurum İçi Yolsuzluk İhbarı Kanalları" ölçeği (Nayır, 2012:64) kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenilmiş güçlülük, whistleblowing

1.GİRİŞ VE ÇALIŞMANIN AMACI

Bireylerin içsel tepkilerini oto-kontrol şeklinde düzenleyen davranış ve beceriler toplamı olan öğrenilmiş güçlülük kavramı, olumsuz sonuçların en aza indirilebilmesi amacıyla, olumsuz duygu ve düşüncelerin değiştirilebileceğine ve kendiliğinden düzenlenebileceğine işaret ederek (Akgün, 2004: 441- 448) örgütsel ve yönetsel açıdan önem taşımaktadır. Örgütsel ortamlarda diğer bireylerle olan ilişkilerini şekillendirmeye çalışan bireylerin öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre kurum içi yolsuzluk ihbar davranışlarının farklılaşabileceği düşüncesinden hareketle; bu çalışma bir kamu hastanesi hemşirelerinin "kurum içi suistimal ve yolsuzluk ihbarı" için kullanmayı düşündükleri ihbar yollarının öğrenilmiş güçlülük düzeyleriyle ilişkisini irdelemek, ayrıca demografik özellikleri açısından farklılıkları analiz etmek amacını taşımaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Öğrenilmiş Güçlülük

Belirlenen bir hedefe ulaşma düzeyi olarak tanımlanan başarı olgusu kişiden kişiye farklılık göstermekte olup, başarı düzeyini belirleyen ya da etkileyen unsurlar bireylerin faaliyette bulundukları alanlara göre farklılık gösterebilmektedir. Bunlar arasında önemli sayılabilecek bir unsur bireyin geçmişten bugüne gerçekleşen yaşantıları ve edinilen "öğrenme" leridir. Özellikle stres yaratan yaşam ve iş olayları ile ne kadar etkili bir biçimde baş edildiğini gösteren kavramlardan birisi "öğrenilmiş güçlülük" kavramıdır (Keles, 2012: 259). İlk kez Meichenbaum (1977) tarafından kullanılan öğrenilmiş güçlülük

kavramı insan davranışlarını açıklamada kişisel faktörlerden biri olarak ifade edilmekte (Çakır, 2009: 148) ve günümüz örgütleri için dikkate değer bir bireysel özellik olarak anlam taşımaktadır. Öğrenilmiş güçlülük tanımına giren becerilerin erken yaşlardan itibaren informal yollardan öğrenilmekte olduğunu belirten Rosenbaum (1980: 112)'a göre, bireylerin öğrenme geçmişleri farklılıklar gösterdiği için, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri de farklı olabilmektedir.

Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcadıkları, problem çözme metotlarını kullandıkları, kendi kendilerini pozitif bir şekilde yönlendirebildikleri (Akgün ve Ciarrochi, 2003: 287-294; Kennett ve Keefer, 2006: 441-457); bir engelle karşılaştıklarında vazgeçmeyip direnerek bu engelden kurtulmak için problem çözme becerilerini harekete geçirebildikleri gözlenmektedir (Rosenbaum, 1985'den aktaran: Smith ve Davids, 1992: 331-344).

Buna karşın, öğrenilmiş güçlülüğü düşük bireylerin ise, kaygıları nedeniyle olumsuz performans gösterebildikleri (Akgün ve Ciarrochi, 2003: 287-294), mücadeleden vazgeçmeye daha eğilimli olup karşılaştıkları herhangi bir güç durumun sorumluluğunu kendi yeteneksizliklerine bağlayarak kolaylıkla vazgeçebilmekte oldukları ve yenilgiyi kabul edebildikleri gözlenmektedir (Kennett ve Keefer, 2006: 441-457).

2.2. Whistleblowing

'Whistleblowing' kavramı bir İngiliz polisinin suç işleme eğiliminde olan bir kişiye onu uyarmak amacıyla ısıklık çalması ile ortaya çıkan bir terimdir. İlk kez 1963 yılında güvenlik açısından ortaya çıkan tehlike ve risklerin yer aldığı hukuki bir belgede kullanılmıştır. Dolayısıyla etik değerlere ve yasalara aykırı davranışta bulunanların, bir düdük ile durdurulmaya çalışılması, bu kavramın özünü oluşturur. (Saygan ve Bedük, 2013:4-5) Eylemsel olarak ihbar etmek, ifşa etmek, afişe etmek gibi fiilleri içeren Whistleblowing kavramının yerine Türkçe karşılık olarak "ihbarcılık" kullanılmaktadır. Çünkü ihbar kelimesi suç olarak nitelendirilen yani yasal olmayan durumları açığa çıkartma anlamı taşıdığından, "whistleblowing" kelimesinin meşru ve ahlaki olmayan durumları bildirme anlamına yakın olduğu düşünülmektedir (Alparslan Danışman, 2014:227).

İhbarcılığın örgütsel bağlamdaki ilk kullanımı, Hartmann tarafından 1971 yılında yazılan bir makalede geçmektedir. İlk olma niteliğindeki bu yazı, ihbarcılık hakkında oldukça negatif bir değerlendirme içermektedir. Buna ilişkin ilk muhalif düşünce, Smith (1971) tarafından dile getirilmiştir. Smith, ihbarcılık konusunda saf müspet ya da menfi bir bakış açısına sahip değildir. Ancak ihbarcılığın daha önce tartışılmamış yönlerine dikkat çektiği görülmektedir. İhbarcılığın optimum çözüm olmayacağı konusunda kendisinden öncekilerle hem fikir olmasına rağmen ihbarcılığın etik açıdan önemli işlevine değinmektedir. Örgütlerde eksiklikler, yanlışlar ve problemler görmezden gelinir ve bir sorumluluk anlayışıyla ele alınıp çözümlenmez ve bunun yerine saklanması tercih edilirse bu durum, mevcut gidişatın iyi olmadığını habercisidir (Alparslan Danışman, 2014: 228).

Whistleblowing birkaç ahlaki çöküntüye uğramış ya da suçlu kişiler dışında, bütün örgütler ve insanları ilgilendirmektedir. Bunun nedeni her işletme ve kamu örgütünün yanlış ya da bilmeyerek ahlaki çöküntüye uğrayan bir bireyi barındırma riskiyle karşı karşıya olmasıdır. (Dehn, 2001:1) Ahlaki olmayan davranışların duyurulması; iddia edilen bir suçu (sahtekarlık, hırsızlık vb.), ayrımcılığı (ırk, din, milliyet, cinsiyet vb.), bir yasaya, bir düzenlemeye, bir devlet politikasına, ahlaki değerlere, etik kurallara veya terbiyeye aykırı oluşumu, özellikle de toplumun sağlığını ve güvenliğini tehlikeye sokan durumları, açığa çıkartmak ya da şikayet etmek amacıyla yapılan, bir kamu kuruluşundaki ya da özel

sektördeki bir kişiyle, kurumla veya örgütle yapılan sözlü veya yazılı iletişimdir. (Saygan ve Bedük, 2013: 5)

İhbarcılık eski ya da mevcut çalışanın etik olmayan ya da yasa dışı olduğuna inandığı bir davranışı üst yönetime, harici bir makama ya da kamuya açıklamasıdır. (Bouville: <http://www.springerlink.com>: 1) Bu nedenle bir çalışan karşılaştığı etik dışı bir davranış karşısında farklı ihbar yöntemlerine başvurabilir. Nayır (2012:32) 'a göre kurum içi ihbar türleri ad belirtilmeksizin yapılan (anonim) / ad verilerek yapılan ihbar, iç / dış kanalların kullanılmasıyla yapılan ihbar ve resmi / gayri resmi ihbar şeklinde gruplandırılabilir.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem

Araştırma, Sivas İli'nde bir kamu hastanesinde çalışan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 200 hemşire ile yapılmıştır. Sivas İli'nde iki kamu hastanesi mevcut olup bunlardan biri çok fazla anket talebi ile karşılaşmalarından dolayı araştırmaya katılmayı kabul etmemiştir. Araştırmaya katılan hastanede çalışan hemşirelere anket formları, araştırmacılar tarafından dağıtılarak doldurtulmuştur. Bu anketlerden ancak 113 adeti geri dönmüştür. Değerlendirmeler esnasında anket formlarından 29'u hatalı doldurulduğu için geçersiz kabul edilerek 84 anket değerlendirilmeye dahil edilmiştir.

3.2. Ölçüm Araçları

Anket formunda geçerlilik ve güvenilirlikleri yapılan ölçekler kullanılmıştır. Her alt boyuta ait Cronbach's Alfa değerleri hesap edilmiştir. Araştırmada Park vd. (2008) tarafından geliştirilen "Kurum İçi Yolsuzluk İhbarı Kanalları" ölçeği (Nayır, 2012: 64) kullanılmıştır. Bu ölçeğin güvenilirliği Tablo1'de yer almaktadır. Çalışmada öğrenilmiş güçlülük değişkenine ilişkin veri toplama aracı olarak, Rosenbaum (1980) tarafından geliştirilerek Siva ve Dağ (1991) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği" (Dağ, 1991: 270) kullanılmıştır. Ölçek Likert tipinde 36 ifadeden oluşmaktadır. Her birey ölçekten 36 ile 180 arasında puan alabilmekte olup puanların yüksek olması bireyin kendini denetleme becerisinin yüksek olmasına yani ölçekte temsil edilen başa çıkma stratejilerinin sıklıkla uygulandığına işaret etmektedir (Dağ, 1991: 271).

Tablo 1: Kurum İçi Yolsuzluk İhbarı Kanalları Ölçeği Güvenirlik Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa	Güvenirlik
Kurum İçi Yolsuzluk İhbarı Kanalları	14	.842	Yüksek Derecede Güvenilir

Tablo 2: Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği Güvenirlik Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa	Güvenirlik
Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği	36	.897	Yüksek Derecede Güvenilir

3.3 Araştırmanın Hipotezleri

Öğrenilmiş güçlülük düzeyinin whistleblowing ile ilişkisinin incelendiği bu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Öğrenilmiş güçlülük seviyesi ile ihbar şekillerinden iç/dış ihbar kanalları arasında bir ilişki vardır.

H2: Öğrenilmiş güçlülük seviyesi ile ihbar şekillerinden açık/anonim ihbar kanalları arasında bir ilişki vardır.

H3: Öğrenilmiş güçlülük seviyesi ile ihbar şekillerinden resmi/gayri resmi ihbar kanalları arasında bir ilişki vardır.

4.BULGULAR

Araştırmaya katılan hemşirelerin %50'si 19-29 yaş aralığında, %85,7'si kadın %14,3'ü erkek, %66,7'si evli, %52,4'ü ise çocuk sahibidir. Araştırmaya katılan hemşirelere ilişkin demografik özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4'teyar almaktadır.

Tablo 4: Demografik Özellikler Frekans ve Yüzde Dağılımları

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
Cinsiyet			Eğitim Düzeyi		
Kadın	72	85,7	Sağlık M.L.	10	11,9
Erkek	12	14,3	Önlisans	22	26,2
			Lisans	52	61,9
Yaş			Çalıştığı Birim		
19-29 yaş arası	42	50	Cerrahi Servisi	22	26,2
30-40 yaş arası	31	36,9	Yoğun Bakım	7	8,3
41-50 yaş arası	11	13,1	Diğer	55	66,5
Medeni Durum			Çocuk Var/Yok		
Evli	56	66,7	Var	44	52,4
Bekar	28	33,3	Yok	40	47,6

Araştırmaya katılan 84 hemşirenin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri incelendiğinde (Tablo5) ölçekten aldıkları puanların ortalaması 108.38, standart sapması 20.35'dir. Ölçekten minimum 36, maksimum 180 puan alınabilmektedir. Bu araştırmada elde edilen minimum puan 44, maksimum puan ise 180'dır. 36 puan alan bir bireyin öğrenilmiş güçlülük düzeyinin 0, 180 puan alan bir bireyin ise en yüksek düzey olduğu kabul edildiğinde ortalama değerin 108.38 olduğu ifade edilebilir. Araştırmada ortalama değerden düşük puana sahip olanlar "düşük öğrenilmiş güçlülük" düzeyine, ortalama değerden yüksek puana sahip olanlar ise "yüksek öğrenilmiş güçlülük" düzeyine sahip olarak kategorize edilmiştir.

Çalışmada elde edilen verilere göre katılımcıların %52,4'ünün öğrenilmiş güçlülük seviyeleri düşük, %47,60'ının ise yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 5: Öğrenilmiş Güçlülük Betimsel İstatistik Değerleri

	N	Min.	Max.	Mean	Std.Dev.
Öğrenilmiş Güçlülük	84	44	180	108.38	20.35

4.1 Öğrenilmiş Güçlülük Seviyesi ile İhbar Şekillerinin Çapraz Tablo ve Ki-kare Analizi Sonuçları

İki değişken için Ki-kare analizi, kategorik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmak için kullanılmaktadır(Arıçgil,2009).

H1: Öğrenilmiş güçlülük seviyesi ile ihbar şekillerinden iç/dış ihbar kanalları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez testi sonuçlarına göre anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 6: Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyi ile İç/dış İhbar Kanalı İlişkisi

			Öğrenilmiş Güçlülük Seviyesi		Toplam
			Düşük	Yüksek	
İhbar Şekli	İç Kanallar	F	3	3	6
		% içkanallar	%50	%50	%100
	Dış Kanallar	F	41	37	78
		%dışkanallar	%52,60	%47,4	%100
Toplam		F	44	40	84
		% ogdüzey	%52,4	%47,60	%100

Ki-Kare Testi

	Değer	df	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,015	1	,904
Phi Katsayısı	-.013		.904

Ki-kare test değerleri incelendiğinde, iç/dış ihbar kanalı tercih etmenin öğrenilmiş güçlülük düzeyi ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkili olmadığı gözlenmektedir (Ki-kare= 0,15, Phi=-,013, p:0.904>0.05).

Tablo 6 incelendiğinde, dış ihbar kanallarını tercih edenlerin %52,60'sının düşük öğrenilmiş güçlülük düzeyinde olduğu görülmektedir.

H2:Öğrenilmiş güçlülük seviyesi ile ihbar şekillerinden açık/anonim ihbar kanalları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez testi sonuçlarına göre anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 7: Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyi ile Açık/Anonim İhbar Kanalı İlişkisi

			Öğrenilmiş Güçlülük Seviyesi		Toplam
			Düşük	Yüksek	
İhbar Şekli	Açık Raporlama	F	11	12	23
		% açık	%47,8	%52,2	%100
	Anonim Raporlama	F	33	28	61
		%anonim	%54,1	%44,9	%100
Toplam		F	44	40	84
		% ogdüzey	%52,4	%47,60	%100

Ki-Kare Testi

	Değer	df	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,263	1	,608
Phi Katsayısı	-.056		.608

Ki-kare test değerleri incelendiğinde açık/anonim ihbar kanalı tercih etmenin öğrenilmiş güçlülük düzeyi ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkili olmadığı gözlenmektedir(Ki-kare= 0,263, $p>0,05$, $\Phi=-,056$ $p:0.608>0.05$).Tablo 7 incelendiğinde açık ihbar kanallarını tercih edenlerin %52,20'sının yüksek öğrenilmiş güçlülük düzeyinde olduğu, anonim ihbar kanallarını tercih edenlerin ise %54,1'inin düşük öğrenilmiş güçlülük düzeyinde olduğu görülmektedir.

H3: Öğrenilmiş güçlülük seviyesi ile ihbar şekillerinden resmi/gayri resmi ihbar kanalları arasında bir ilişki vardır.

Hipotez testi sonuçlarına göre anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 8: Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyi ile Resmi/Gayri resmi İhbar Kanalı İlişkisi

			Öğrenilmiş Güçlülük Seviyesi		Toplam
			Düşük	Yüksek	
İhbar Şekli	Resmi Raporlama	F	21	13	34
		% resmi	%61,8	%38,2	%100
	Gayriresmi Raporlama	F	23	27	50
		%gayrı resmi	%46	%54	%100
Toplam		F	44	40	84
		% og düzey	%52,4	%47,60	%100

Ki-Kare Testi

	Değer	df	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,016	1	,186
Phi Katsayısı	,155		,107

Ki-kare test değerleri incelendiğinde, resmi/gayri resmi ihbar kanalı tercih etmenin öğrenilmiş güçlülük düzeyi ile ilişkili olmadığı gözlenmektedir(Ki-kare= 2,016, $p>0,05$, $\Phi=,155$ $p:0.107>0.05$).

Tablo 8 incelendiğinde, resmi ihbar kanallarını tercih edenlerin %61,8'nin düşük öğrenilmiş güçlülük düzeyinde olduğu, gayri resmi ihbar kanallarını tercih edenlerin ise %54'ünün yüksek öğrenilmiş güçlülük düzeyinde olduğu görülmektedir.

4.2 İhbar Şekillerinin Demografik Özelliklerle İlişkisi

Araştırmaya katılan bireyler yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumuna göre incelendiğinde, Tablo 9'da görüldüğü üzere dış ihbar kanallarını tercih ettikleri gözlenmektedir.

Tablo 9: Demografik Değişkenler ve İç/Dış İhbar Kanalları İle İlişkisi

	İç Kanallar		Dış Kanallar			İç Kanallar		Dış Kanallar	
	N	%	N	%		N	%	N	%
19-29 yaş arası	4	9,50%	38	90,50%	Sağlık M.L	1	10%	9	90%
30-40 yaş arası	2	6,50%	29	93,50%	Önlisans	0	0%	22	100%
41-50 yaş arası	0	0%	11	100%	Lisans	5	9,60%	47	90,40%
Kadın	6	8,30%	66	91,70%	Evli	5	8,90%	51	91,10%
Erkek	0	0	12	100	Bekar	1	3,60%	27	96,40%

Araştırmaya katılan bireyler yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumuna göre incelendiğinde, Tablo 10'da görüldüğü üzere anonim ihbar türünü tercih ettikleri gözlenmektedir.

Tablo 10: Demografik Değişkenler ve Açık/Anonim İhbar Türü İle İlişkisi

	Açık İhb.		Anonim İhb.			Açık İhb.		Anonim İhb.	
	N	%	N	%		N	%	N	%
19-29 yaş arası	9	21,40%	33	78,60%	Sağlık M.L	2	20%	8	80%
30-40 yaş arası	11	35,50%	20	64,50%	Önlisans	7	31,8%	15	68,2%
41-50 yaş arası	3	27%	8	73%	Lisans	14	27%	38	73%
Kadın	23	31,90%	49	68,10%	Evli	16	28,60%	40	71,40%
Erkek	0	0	12	100%	Bekar	7	25,00%	21	75,00%

Araştırmaya katılan bireyler, yaş değişkenine göre incelendiğinde Tablo 11'de görüleceği üzere 19-29 ile 30-40 yaş arasındakilerin gayri resmi ihbar türünü tercih ettikleri, 41-50 yaş arasındakilerin ise resmi ihbar türünü tercih ettikleri gözlenmektedir. Cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, erkek çalışanların resmi ihbar türünü, kadın çalışanların ise gayri resmi ihbar türünü tercih ettikleri gözlenmektedir. Eğitim seviyesi değişkenine göre ise lise ve lisans mezunlarının gayri resmi ihbar türünü, önlisans mezunlarının ise resmi ihbar türünü tercih ettikleri, medeni durum değişkenine göre ise evli ve bekar tüm katılımcıların gayri resmi ihbar türünü tercih ettikleri gözlenmektedir.

Tablo 11: Demografik Değişkenler ve Resmi/Gayriresmi İhbar Türü İlişkisi

	Resmi İhb.		G.resmi İhb.			Resmi İhb.		G.resmi İhb.	
	N	%	N	%		N	%	N	%
19-29 yaş arası	15	35,70%	27	64,30%	Sağlık M.L	4	40%	6	60%
30-40 yaş arası	13	41,90%	18	58,10%	Önlisans	15	68,20%	7	31,80%
41-50 yaş arası	6	54,50%	5	45,50%	Lisans	15	28,80%	37	71,20%
Kadın	26	36,10%	46	63,90%	Evli	24	42,90%	32	57,10%
Erkek	8	66,70%	4	33,30%	Bekar	10	35,70%	18	64,30%

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek olan bireylerin problemlerle daha etkili biçimde mücadele edebildikleri (Rosenbaum, 1980: 109-121; Rosenbaum ve Jaffe, 1983; Kennett ve Pettis, 2001:218-247) görüşünden hareketle çalışma bireylerin öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ile bireylerin çalıştığı kurumdaki yanlış, etik dışı ve kanunlara aykırı olduğu düşünülen olumsuz davranışların muhtemel istenmeyen sonuçlarını önlemek amacıyla whistleblower'lık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Hemşirelerin fiili ihbar davranışlarının değil, ihbar niyetlerinin incelendiği çalışmada yapılan analizler sonucunda bireylerin öğrenilmiş güçlülük düzeyindeki farklılıklar ile ihbar kanalları ve ihbar türleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Elde edilen bulguların yanında bu araştırmanın da bir takım sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmada yer alan değişkenlerin kişisel algılara dayanması ve kişisel beyan yoluyla ölçülmesi kısıtlar arasında sayılabilir. Bir diğer kısıt araştırmanın örneklem sayısı ile ilgilidir (n=84).Araştırmanın sınırlı sayıda denek üzerinde yapılmış olması, araştırma sonuçları hakkında genellemede bulunulmasını engellemektedir. Diğer bir sınırlılık zaman kısıtı nedeniyle örneklem tek bir örgütün çalışanlarından seçilmiş olmasıdır. Bu nedenle bulgular araştırmanın örneklem yapısı ve örneklemenin yapıldığı örgütün sosyal yapısı da göz önüne alınarak incelenmelidir.

KAYNAKÇA

- Akgün, S ve Ciarrochi, J. (2003). "Learned Resourcefulness Moderates the Relationship Between Academic Stress and Academic Performance", *Educational Psychology*, June 2003, 23(3), pp.287-295.
- Akgün, S. (2004), "The Effects of Situation and Learned Resourcefulness on Coping Responses", *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 32 (5), pp 441-448.
- Çakır, Ö. (2009) *Öğrenilmiş Güçlülük ve Çalışma Yaşamı, İçinde: Çalışma Yaşamında Davranış*, Editör: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, İzmit: Umuttepe Yayınları.
- Danışman Alparslan S. (2014), "Sosyal Sorumluluk Olarak İhbarcılık", *İş Ahlakı Dergisi*, <http://isahlakidergisi.com/wp-content/uploads/2014/06/sayi-10-danisman-tr.pdf>, Erişim Tarihi: 02.10.2014, ss 227-233.
- Arcıgil Ç. Ç. (2009), *Sosyal Bilimlerde Kategorik Verilerle İlişki Analizi*, Pegem Akademi, İstanbul.
- Bouville, M. 'Whistle-blowing and Morality', *Journal of Business Ethics*, content/w2t5252050044180, Erişim Tarihi: : 29.09.2014, ss.1-12.
- Çakır, Ö. (2009), "Öğrenilmiş Güçlülük ve Çalışma Yaşamı". A.Keser, G.Yılmaz ve S.Yürür (der.), *Çalışma Yaşamında Davranış*, İzmir: Umuttepe Yayınları, ss.147-165.
- Dağ, İ. (1991), "Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği'nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliği", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2, (4), ss 269-274.
- Dehn, G. (2001), 'Whistleblowing: A New Perspective', <http://iacconference.org/documents/cs60a.pdf>, Erişim Tarihi: 29.09.2014, ss 1-13.
- Keles, H.N. (2012), "A Research on Perceived Learned Resourcefulness' Levels of Turkish Academic Staff", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62(24), pp 258-267.
- Kennett, D. J.(1994), "Academic Self-management Counselling: Preliminary Evidence for the Importance of Learned Resourcefulness on Program Success", *Studies on Higher Education*, 19(3), pp 295-307.
- Kennett, D. J. ve Keefer, K. (2006), "Impact of Learned Resourcefulness and Theories of Intelligence on Academic Achievement of University Students: An Integrated Approach", *Educational Psychology*, 26 (3) pp 441-457.
- Kennett, D.J.ve Pettis, A. (2001).The impact of learned resourcefulness on university adjustment and student drinking behaviours. In D.J. Kennett & A.M. Young (Eds.), *STATISTICA versions 5 and 6 made easy*, pp 218-247, Trent University Press, Ontario.

Nayır, D.Z. (2012), Kurumsal Etik ve Whistleblowing, Pozitif Yayınları, İstanbul.

Rosenbaum, M. A.(1980), "A Schedule for assessing self-control behaviors: Preliminary findings", Behavioral Therapy, 11,pp 109-121.

Rosenbaum, M.A. ve Jaffe, Y. (1983), "Learned helplessness: The Role of Individual differences in learned resourcefulness", Journal of Social Psychology, 22, pp 215-225.

Saygan, S. ve Bedük A. (2013), "Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 28 (1) , ss 1-23.

Smith, L.veDavids , K. (1992),"Uncertainty and Resourcefulness in Performance Environments: A Theoretical Notes", European Work and Organizational Psychologist, 2 (4) pp 331-344.

SCHAUFELİ VE BAKKER TARAFINDAN GELİŞTİRİLMİŞ OLAN İŞE ANGAJE OLMA ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE'DE GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİĞİNİN ANALİZİ

Prof. Dr. Enver Özkalp
Anadolu Üniversitesi
eoalkalp@anadolu.edu.tr

Prof.Dr. Bilçin Meydan
Uludağ Üniversitesi
btak@uludag.edu.tr

ÖZET

Araştırmada Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma Ölçeği'nin kısa versiyonu çeviri ve geri-çeviri yöntemiyle Türkçe'ye tercüme edilerek 146 süpermarket çalışanının oluşturduğu bir örneklemden veri toplanmıştır. Elde edilen veri seti üzerinde yürütülen analizler, 9 maddelik tercüme ölçeğin hem tek boyutlu ve hem de birbiriyle korelasyonlu üç boyutlu olarak güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir. Araştırma bulguları, ölçekte yer alan bazı maddelerin kavramsal olarak ait oldukları boyutlara net bir şekilde yüklenmediğini de ortaya koymuştur. Kısıtlar ve gelecek çalışmalar için öneriler tartışılmıştır.

***Anahtar kelimeler:** İşe angaje olma ölçeği, güvenilirlik analizi, yapı geçerliliği, yakınsak geçerlilik, ıraksak geçerlilik, doğrulayıcı faktör analizi, temel bileşenler analizi*

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi:

Araştırmanın amacı 'işe angaje olma' kavramını tanıtmak, benzer kavramlarla ilişkilerini ortaya koymak ve Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma Ölçeği'nin Türkçe tercümesinin güvenilirlik ve geçerliliğini incelemektir. Araştırmanın ülkemizde İşe Angaje Olma kavramının ölçümü konusunda yürütülen çalışmalarda dil ve yöntem birliği sağlama potansiyeli taşıdığı düşünülmektedir. Böylece ülkemizde farklı sektörler ve demografik olarak farklı örneklemelerden elde edilen araştırma bulgularının karşılaştırılabilmesi açısından fayda yaratması beklenmektedir.

2. Literatür İncelemesi:

Pozitif örgütsel davranışın ortaya koyduğu kavramlardan biri olan angaje olma (engagement) kavramı, yönetim literatüründe 'işe angaje olma' (job/work /employee engagement) olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada "work engagement" kavramının karşılığı olarak 'işe angaje olma' ifadesi tercih edilmiştir. Türkçe Yönetim Yazınında kavramın ilk defa "cezbolma" olarak Ercüment Doğan (2002) tarafından kullanıldığı; daha sonraki çalışmalarda da "işe tutkunluk" (Turgut, 2011) "cezbolma" (Esen, 2011), "işle bütünleşme" (Andıç ve Polatçı, 2009), "işe gönülden adanma" (Bal, 2010) gibi karşılıkların tercih edildiği izlenmektedir.

İlgili yazının temellerini atan Kahn'a (1990) göre işe angaje olma 'bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini işe vermesi, işine sarılması' halini ifade etmektedir. Bireyin işini ne kadar içselleştirdiği, kendini işine ne kadar verdiği, işi ve iş arkadaşları ile ilişkisinin niteliği, işe angaje olma açısından önem taşımaktadır (Kahn, 1990: 694). Son olarak Kahn (1990), bireyin işe angaje olması için üstlendiği role değer atfetmesi, bu rolün

kişisel imajına, kariyerine ve statüsüne zarar vermeyeceğine güvenmesi ve bu rolü başarmak için ihtiyaç duyacağı fiziksel, duygusal, sosyal ve örgütsel kaynaklara sahip olması gerektiğini belirtmektedir.

Macey ve Schneider'ın (2008) angaje olmayı şemsiye bir kavram olarak tanımlayarak üç farklı biçime ayırmışlardır. Bunlar: treytsel, durumsal ve davranışsal angaje olmadır. Bu çalışmada bu farklılıklara değinilmeden kavramın tanıtılması, ampirik ve pratik uygulama alanlarına değinilerek, psikolojik bir düşünce yapısı olarak ele alınacaktır.

Maslach and Leiter (1997) angaje olmayı, örgütsel tükenmenin (burnout) tam tersi olarak görmekte ve tükenmenin , angaje olma halini erozyona uğrattığını belirtmektedirler. Çok ilginçtir ki işe angaje olma kavramının ortaya çıkmasında ve üzerinde çalışmalar yapılmasında tükenmişlik (burn out) kavramına ilişkin araştırmaların büyük katkısı olmuştur (Bakker et. al, 2008). Tükenmişliğin aksine angaje olan çalışanların daha enerjik, yaptıkları işlerle etkili bağları olan ve işlerinin stresli değil, bilakis mücadeleci bulan kişiler oldukları ortaya konmuştu. Bu açıdan da bakıldığında tükenmişliğin tersi olduğu ifade edilmekte idi (Hallberg, Johansson ve Schaufeli, 2007). Maslach ve Leiter (1997) angaje olma kavramını enerji, bir şeye ait olma (involvement) ve özyeterlilik (efficacy) ile karakterize ederken, bunun tükenmişliğin üç boyutunun tam tersi olduğunu ifade etmektedirler. Bu nedenle Maslach Tükenme Envanteri (Maslach, Jackson ve Leiter ,1996) kullanılarak işe angaje olma kavramının ölçülebileceği görüşünü savunmaktadırlar. Dolayısıyla tükenmişlik envanterinden düşük puan alan bireylerin, işe angaje olduklarına kanaat getirilebileceği savını ileri sürmektedirler.

Alternatif bir bakış açısı olara angaje olma bağımsız, özgün bir kavram olarak ele alınmakta ve tükenmişlik ile olumsuz (negatif) bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir. ilgili yazının temel taşlarını oluşturan ve Kahn'ın kavramsallaştırmasını ölçülebilir bir çerçeveye oturtan Schaufeli ve Bakker işe angaje olmayı " işini yüksek bir enerji ve yüksek bir performans ile yapan, kalbini işine veren, kendi isteği ile ve işine sebat ederek çaba harcayan, işine değer atfeden, önem vererek, gurur duyarak heyecanla ve meydan okuyarak tutkuyla işine bağlı , zamanın nasıl geçtiğini bile unutacak kadar kendini işine veren" bir tipoloji olarak resmetmektedirler. Schaufeli ve Bakker angaje olma kavramını işe vuruk bir tanım ile dinçlik, adanmışlık ve özümseme ile karakterize edilen işle ilgili, pozitif ve tatmin edici bir düşünce yapısı olarak ifade etmektedirler(schaufeli vd.2002). Sözkonusu üç boyutlu kavramsallaştırma aşağıdaki gibi özetlenebilir:

a. Dinçlik (vigor): Fiziksel olarak enerjik hissetmek, duygusal olarak güçlü olmak, çaba sarfetmeye gönüllü olmak ve güçlüklerle mücadele etme ve karşı durma halini ifade eder.

b. Adanmışlık (dedication): İşe değer atfetme, işi ile gurur duyma, kendini kanıtlama , meydan okuma ve coşkulu bir çalışma halini ifade eder.

c. Özümseme (absorption); İşine tümüyle konsantre olma ve kendini derinlemesine çalışmaya verme halidir. Zamanın hızla geçtiği, çalışanın başını işinden kaldırmak istemediği, ve çalışmayı bırakmaktan zorlandığı bir hali ifade eder.

Yazarlar (Schaufeli ve Bakker, 2003 ve 2004; Bakker ve Demerouti, 2008) işe angaje olmanın anlık ve spesifik bir hal yerine; kalıcı ve süreklilik arzeden duygusal ve bilişsel bir durumu ifade ettiğini; belirli bir obje, olay, kişi veya davranış üzerinde odaklanmadığını da vurgulamaktadırlar.

2.1.İşe Angaje Olmanın Bireysel Düzeyde Yansımaları ve Sonuçları

İşe angaje olmanın hem birey hem de örgüt açısından olumlu sonuçları bulunmaktadır. Yazına bakıldığında işe angaje olmanın insanlar açısından olumlu yararlar sağladığı çeşitli yazarlar tarafından birçok çalışmada ortaya konmuştur. Angaje olarak

çalışanların psikolojik sermayeleri yüksek, kendi kaynaklarını yaratan, daha iyi performans gösteren ve mutlu çalışanlar oldukları gözlenmiştir (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011). Bireysel düzeydeki sonuçlarına bakıldığında, onun kişisel gelişimine katkı sağlarken, performans ve kalite gelişimini arttırması açısından da örgüte katkı sağlamaktadır (Bakker, Schaufeli, Leiter and Taris, 2008). Bireyler pozitif duygulara sahip oldukları, kendi kaynaklarını kendi yarattıkları ve kendi angaje olma duygularını diğerlerine de yansıttıkları için, kendi bilgi ve yeteneklerine güvendikleri için iş performanslarının angaje olmayan çalışanlara kıyasla performanslarının daha yüksek olması ve örgüte diğer çalışanlara göre daha fazla katkı yapmaları beklenmektedir (Seijts ve Crim, 2006).

Bakker(2009) ile Schaufeli ve arkadaşları (2001) tarafından yürütülen çalışmalara göre angaje olan çalışanlar öz-yeterliliği (self-efficacy) yüksek, yani farklı iş talepleri konusunda becerilerini gösterebilen ve işlerini tamamlamada başarılı olan bireylerdir. Aynı zamanda angaje olan çalışanlar yaşamdan olumlu sonuçlar bekleyen (optimizm) ve örgüt içindeki iş rollerini daha çok benimseyerek, ihtiyaçlarını tatmin eden insanlardır. Böylece angaje olan çalışanların psikolojik sermayelerinin yüksek olduğu ve bununla bireylerin iş çevrelerini etkili bir biçimde kontrol etmede başarılı kıldığı da saptanmıştır (Bakker, Albrecht, Leiter, a.g.e. 2011).

Çalışanların işlerine karşı gösterdikleri olumlu tutumlar ve enerji düzeyleri, angaje olan çalışanların kendi olumlu geri bildirimlerini yaratarak işlerine karşı minnet, tanınma ve dolayısıyla başarı duygusu geliştirdikleri saptanmıştır. Örneğin, işe angaje olmuş çalışanlar zor bir günün sonunda kendilerini yorgun hissetmelerine rağmen, bu yorgunlukların olumlu bir takım kazanımları beraberinde getirdiğine inanmaktadırlar. Bu tür çalışanlar işkoliklerden farklı olarak çok çalışmazlar, çünkü yaptıkları işlerden zevk almakta, iş onları eğlendirmekte ve içsel bir güç sağlamaktadır (Gorgievski, Bakker and Schaufeli, 2010).

Pozitif örgütsel davranış konusunda yapılan bazı araştırmalarda işe angaje olmanın bazı olumsuz yönleri de ortaya konulmuştur. Örneğin, gerçekçi olmayan bir optimizmin örgüt içerisindeki çalışanlara zarar verdiği, işlerine karşı aşırı bir direnç neden olduğu bulunmuştur (Armor ve Taylor, 1998). Aynı şekilde aşırı güven duygusunun çalışanlarının gelecek performanslarını da engellediği (Vancouver, Thompson, Tischner ve Putka, 2002) saptanmıştır. Bilindiği gibi optimizm özgüven gibi kavramlar genelde işe angaje olmanın potansiyel tayin edicileri ve karakteristikleridir. Bu açıdan aşırı işe angaje olmanın da (over engagement) olumsuz sonuçları olabilir. Örneğin, angaje olan çalışanlar işkolik olmamakla birlikte, eğer işlerine çok angaje olurlarsa evlerine iş götürebilirler. Beckers ve arkadaşlarının 2004 yılında Hollandalı çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, işe angaje olma ile fazla mesai yapma arasında olumlu (pozitif) ilişki bulunmuştur (Beckers, v.d. 2004). İş ve çalışma yaşam dengesi yazımına bakıldığında da bu dengenin bozulmasının sağlık sorunlarına yol açtığı gibi iyileşmeyi de olumsuz etkilediği saptanmıştır (Geurts ve Demerouti, 2003). Demerouti ve arkadaşlarının (2001) yaptığı bir diğer çalışmada ise, işe angaje olma ile (özellikle dinçlik) baş ve göğüs ağrısı gibi sağlıkla ilgili şikayetler arasında çok güçlü olmamakla birlikte negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Buna karşılık Hakanen, Bakker ve Schaufeli (2006)'nın çalışmasında da işe angaje olmanın kişisel sağlık ve çalışabilirlik ile olumlu bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Bir diğer grup çalışmada ise işe angaje olan çalışanların sağlıkları açısından olumlu etkilere yolaçtığı vurgulanmaktadır. Peterson ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada (2008) işe angaje olan sağlık çalışanlarında daha az oranda sırt ve ense ağrısı şikayetlerine ve depresyon ve anksiyete sorunlarına rastlanıldığı tespit edilmiştir. Son olarak Shirom 2010'da dinçliğin (yani fiziksel enerjinin) fiziksel ve zihin sağlığını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Her ne kadar bazı araştırmalarda bir yanda tükenmişlik ve işe angaje olma, diğer yandan da iki fizyolojik stres sistemi olan Hipotalamik Adrenal-aksis (HPA-axis) ve Kardiyak Otonomik Sistem incelenirse de bu ilişki tam anlamıyla ortaya konulamamıştır (Langelaan, v.d. 2006). Kısaca sağlık sorunları ve işe angaje olma değişkenleri arasındaki ikiliyi inceleyen detaylı çalışmalara ihtiyaç duyulduğu açıktır (Bakker, v.d. 2011).

Daha ileriye gidecek olursak tahammül sınırlarının ötesinde bir angaje olmanın işkolikliğe yolaçması da mümkündür. Örneğin çalışanlarda daha çok çalışma konusunda içsel bir dürtü olmasına rağmen, aşırı mesai yapmak konusunda istekli olmayabilirler. Çünkü, daha ileriki durumlarda bu tür bir aşırı çalışma tükenmişliği ortaya çıkarabilir. Her ne kadar aşırı angaje olma, olumlu bir etki yüksek bir tatmin yaratsa bile zaman içerisinde bu durum tersine dönebilir. Olumsuz bir etki, baskı ve sıkıntı yaratabilir. İşe angaje olma kavramının bir diğer tamamlayıcısı olan özümseme (absorbition) kavramı da insanlar üzerinde zamanla sağlıklı bir takım davranışlara neden olabilir. Çalışanlar işleriyle o kadar iç içe olup kendini kaptırırlar ki dinlenmeyi hatta sosyal ilişkilerini unutabilirler. Eş ve çocuklarıyla ilgilenmez, arkadaşlarıyla birlikte olmayı vakit geçirmeyi unutabilirler. Bunun sonucunda iş ve çalışma yaşamı dengesi bozularak çatışmalar yaşayabilirler. Aile hayatları bozulup, boşanmalar, ayrılmalar, huzursuzluklarla karşı karşıya gelebilirler (Bakker v.d. a.g.e. 2011).

2.2. İşe Angaje Olmayı Geliştiren Faktörler

Şimdiye kadar olan çalışmalarda iş ve kişisel kaynakların işe angaje olmayı kolaylaştırdığı ortaya konulmuştur (Bakker ve Leiter, 2010). İş kaynakları denildiği zaman akla işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönleri gelmektedir. Bu faktörlerin olumlu ve olumsuz yönleri, işe olan talebi azalttığı gibi arttırabilir de. Çünkü olumlu koşullar, bireyin çalışandan beklenen iş amaçlarına ulaşmasında ve kişisel gelişimde önem taşırlar. Örneğin, işin vermiş olduğu otonomi duygusu diğer çalışanlardan gelen sosyal destek ve beceri farklılığı üç önemli iş kaynağı olarak görülür. Bu kaynaklar içsel bir güdüleme sağlayarak çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılarlar; otonomi, ilişki ve yeterlilik gibi (Van den Broeck, Varsteenkiste, De Witte ve Lens, 2008). Örneğin, beceri çeşitliliği öğrenmeyi artırır, böylece çalışanın kendine güveni ve beceri düzeyi yükselir, kararlara katılması ve sosyal destek ise bireyin otonomi ve ait olma duygusunu kuvvetlendirir. İş kaynakları aynı zamanda dışsal bir güdüleyici rolü de üstlenirler. Çünkü kaynakların, bol olduğu bir çalışma ortamı, bireyin yaptığı işe adanmasını, çabalarını ve becerilerini yaptığı işe daha çok katmasını sağlar. Böyle bir çalışma ortamında yapılan iş başarılı bir biçimde tamamlanarak, işin amaçlarına ulaşılmış olunur. Örneğin, bireyin yaptığı işin sonucu hakkında geri bildirim alması, destekleyici bir danışmanlık bireyin başarılı olmasını ve amaçlarına ulaşmasını arttırabilir (Bakker, Albrect, Leiter, a.g.e. 2011).

İş kaynaklarının bu güdüleyici rolüyle uyumlu bir diğer noktada, iş kaynakları ile işe angaje olma arasında bulunan pozitif ilişkidir (Halbesleben, 2010). Hakanen, Schaufeli ve Ahola'nın 2008 yılında Finlandiyalı diş hekimleri üzerinde yaptıkları uzun dönemli çalışmada el becerisi (craftsmanship), profesyonel ilişki (meslektaşlarıyla temas) yapılan işin sonucunu kısa zamanda görmenin işe angaje olma duygusunu etkilediği bununda örgütsel bağlılığı arttırdığı bulunmuştur. İş kaynaklarının dışında, kişisel kaynaklar (personal resources) veya psikolojik sermayenin de işe angaje olma üzerinde etkili olduğu yönünde çalışmalar bulunmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s.3). Aynı şekilde Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli (2007) psikolojik sermayenin farklı bir kavramsallaştırılmasının (özyeterlilik, kendine güven ve optimizmin) işe angaje olma konusunda önemli bir belirleyici olduğunu Hollandalı teknikerler üzerinde yaptıkları çalışmada ortaya koymuşlardır (Bakker, Albrecht, Leiter, a.g.e. 2011).

3. Yöntem:

3.1. Kullanılan Ölçekler:

3.1.1. İşe Angaje Olma Ölçeği:

Bu çalışmada Schaufeli ve Bakker tarafından 2003 yılında güvenilirlik ve geçerliliği test edilerek onbir dilde yayınlanan ölçeğin İngilizce kısa versiyonu⁹ Türkçe'ye tercüme edilerek kullanılmıştır.¹⁰ Söz konusu ölçek yazarların kavramsallaştırmasına uygun olarak dinçlik (3 ifade), adanmışlık (3 ifade) ve Özümseme (3 ifade) olmak üzere 9 maddeden oluşmaktadır. Değerleme skalası, "asla (1)- sıklıkla(7)" olmak üzere 7'li bir ölçek kullanılarak soru formuna yerleştirilmiştir. Söz konusu ölçeğin tek ve üç faktörlü bir yapıya, yüksek bir iç tutarlılığa ve yapı geçerliliğine sahip olduğu gösterilmiştir (Schaufeli ve Bakker, 2003: 7-11).

İşe Angaje Olma Ölçeğinin yakınsak ve ıraksak geçerliliği "kavramsal olarak yakın ve uzak olduğu" ölçekler yardımıyla test edilmiştir. Bu amaçla öncelikle yazında yeralan görgül çalışmalar incelenmiş ve işe angaje olmanın iş tatmini (Saks, 2006; Schaufeli ve Bakker, 2004; Sonnentag, 2003), iş performansı (Liden ve Maslyn, 1998; Liden vd. , 1997; Uhl-Bien vd. 2000), ekstra rol davranışı , örgütsel bağlılık ve iş hedefleri konusunda iyimserlik (Fleming and Asplund, 2007; Rich vd.2010; Richman, 2006; Macey and Schneider, 2008) arasında pozitif; işten ayrılma niyeti (Maslach vd. 2001; Saks, 2006) ile ise negatif ilişki içinde olduğunu gösteren ampirik çalışmalara ulaşılmıştır. Bu tespitten hareketle İşe Angaje Olma Ölçeğinin yapı geçerliliğini sınamak amacıyla aşağıdaki ölçeklerin kullanılmasına karar verilmiştir. Belirtilen ölçeklerin tamamında 'kesinlikle katılmıyorum- kesinlikle katılıyorum' aralığında beşli değerlendirme skalası kullanılmıştır.

3.1.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Mael and Ashforth'un (1992) geliştirdiği ($\alpha = .85$) 6 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliği sınanmış tercüme versiyonu (Tak, 2004, 2008, 2009 ve 2010) kullanılmıştır ($\alpha = .87$).

3.1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu çalışmada Meyer vd. (1996) ve Clugston vd. (2000)'den uyarlanan ve Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliği Wasti ve Can (2007) tarafından test edilmiş olan Duygusal Örgütsel Bağlılık alt ölçeği yazarların izni alınarak kullanılmıştır ($\alpha = .68$).

3.1.4. Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Deneklerin örgütten ayrılma niyetleri 3 soruluk bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür (Meyer vd. 1993; Moore 2000). Söz konusu ölçek 324 Türk hekiminden oluşan bir örneklem üzerinde Tak vd tarafından (2009) test edilmiştir ($\alpha = 0.74$).

3.1.5. İş Tatmini Ölçeği

Bu çalışmada 3 ifadeden oluşan Genel İş Tatmini Ölçeğinin (Cammann ve diğ., 1979) Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş versiyonu (Tak vd., 2009) kullanılmıştır ($\alpha = 0.79$).

⁹ Schaufeli ve birlikte çalışma yürüttüğü araştırmacılar , yakın tarihli çalışmalarında ölçeğin kısa formunun tek veya üç boyutlu olarak kullanılmasını önermektedirler.

¹⁰ Bilindiği üzere Schaufeli'nin web sayfasında ölçeğin Türkçe tercümesi de yer almaktadır. Ancak bu çevirinin bazı ifadelerin tam karşılığı olmadığı ve /veya (".. uzun zaman süreleri boyunca aralıksız çalışma", "işim kapasitemi geliştirmeye zorlayan büyük bir uğraştır" gibi) Türkçe'de betimleyici kalacağı düşünüldüğü bildirinin yazarları tarafından yapılan çeviri esas alınmıştır.

3.2. Örneklem

Araştırmanın örneklemini bir süper market zincirinde çalışan 146 kişiden oluşmaktadır. Örneklemin %50'si lise, %32'si ise üniversite mezunudur ve %46'sı kadındır. Veri toplanan örgüt deneklerin %15'inin ilk; %29'unun ikinci ve %30'unun üçüncü işyeridir. Örneklemin %53'ünün herhangi bir yönetsel rolü yoktur ve %10'u ilk kademe amir pozisyonuna sahiptir. Deneklerin %22'si 25 yaşın altındadır ve %70'i 25-35 yaş aralığında yer almaktadır. Son olarak deneklerinin %71'inin bir yıldan daha uzun bir örgütsel kıdeme sahip olduğu tespit edilmiştir.

4. ANALİZ

4.1. Tek Boyutlu İşe Angaje Olma Ölçeği'nin Güvenilirlik ve Geçerliliğine İlişkin Analiz Sonuçları

Araştırmada kullanılan İşe Angaje Olma Ölçeği'ne ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları makul bir güvenilirlik düzeyine ($\alpha=0.83$) işaret etmektedir. Keşfedici Faktör Analizi sonuçları 9 maddelik tek boyutlu ölçeğin toplam varyansın %48'ini açıkladığını göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi ise tek boyutlu yapının uyum iyiliği açısından iyi bir ölçüm modeli olduğuna işaret etmektedir (GFI=0,85; AGFI=0,82 CFI=0,76, $\chi^2=113^{***}$; df=27 $\chi^2/df=4,18$; RMSR=0,10 VE RMSEA=0,12¹¹).

Bu analizler kapsamında İşe Angaje Olma Ölçeğinin yakınsak ve ayrıştırıcı geçerliliği kavramsal olarak benzer ve yine kavramsal olarak farklı oluğu düşünülen ölçekler kullanılarak sınanmıştır. Yakınsak geçerlilik (convergent validity) aynı/yakın kavramları ölçen iki veya daha fazla ölçeğin aralarında yüksek korelasyon olması gerektiği; ayrıştırıcı geçerlilik (discriminant validity) ise farklı kavramları ölçen ölçeklerin farklı, yani aralarında düşük korelasyon olacağı mantığına dayanmaktadır. (Bagozzi, Yi, Phillips, 1991) Bu çalışmada İşe Angaje Olma Ölçeğinin ayrıştırıcı geçerliliğini test etmek amacıyla Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği; ölçeğin yakınsak geçerliliğini değerlendirmek amacıyla ise İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme ölçeklerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda öncelikle değişkenler arasındaki Sperman sıra korelasyon katsayıları incelenmiştir (Tablo 1).

¹¹ GFI: Joreskog Uyum iyiliği indeksi, AGFI: Joreskog düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi, CFI: Bentler Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi, SRMSR: Artıkların kök ortalama karesi. RMSEA Steiger-Linder yaklaşımın standart hatası indeksi

Bir modelin uyum iyiliği değerlendirilirken χ^2 /serbestlik derecesi oranının sıfıra yakın (Joreskog, 1996: 308) olması arzu edilmekle birlikte söz konusu oranın 3 'ün altında olması bir modelin uyum iyiliği açısından kabul edilebilir olmaktadır (Klein, 1998:128). χ^2 değerinin istatistiksel olarak anlamsız olması da tercih edilmektedir. Çünkü bu durum gözlenen ve tahmin edilen varyans veya kovaryans matrislerinin eşit olduğu anlamına gelmektedir (Schumaker ve Lomax, 1996). Ancak χ^2 istatistiği örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğu için iyi bir modelin reddedilmesini veya kötü bir modelin kabul edilmesini önlemek için ayrıca uyum iyiliği endekslerine bakmak gerekmektedir (Bagozzi, Yi, Phillips, 1991). Bir modeli değerlendirirken uyum iyiliği endekslerinin 0,90'ın üzerinde; RMSEA değerinin 0,05 ile 0,08 arasında olması makul kabul edilmektedir (Joreskog, 1996:310). Son olarak da RMSR değerinin 0,10'un altında olan modeller iyi bir uyuma sahip olarak kabul edilmektedir (Klein, 1998:131).

Tablo 1: Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar (N=146)

	Dinçlik Boyutu	Adanmışlık Boyutu	Özümseme Boyutu	İşe Angaje Olma Ölçeği	Örgütsel Özdeşleşme	Duygusal Örgütsel Bağlılık	İş Tatmini	Örgütten ayrılma niyeti
Dinçlik Boyutu	1	0,78***	0,37***	0,82***	0,50***	0,49***	0,48***	-0,01 (n.s.)
Adanmışlık Boyutu		1	0,33***	0,82***	0,48***	0,47***	0,49***	-0,11 (n.s.)
Özümseme Boyutu			1	0,75***	0,12***	0,29***	0,25***	-0,02 (n.s.)
İşe Angaje Olma Ölçeği				1	0,39***	0,48***	0,49***	-0,08 (n.s.)

***: $p < 0.001$ ve (n.s.)=istatistiki olarak anlamlı değil

Görüldüğü üzere İşe Angaje Olma ile örgütsel özdeşleşme , duygusal örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında istatistiki olarak anlamlı -sırasıyla $r=0,39$ ($p < 0.001$); $r=0,48$ ($p < 0.001$); $r=0,49$ ($p < 0.001$)- korelasyonlar mevcuttur. Tablo değerleri İşe Angaje Olma ile Örgütten ayrılma niyeti arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilemediğini ($r=-0,08$) göstermektedir. Bu bulgular İşe Angaje Olma Ölçeğinin bir bütün olarak yakınsak ve ayrıştırıcı geçerliliğe sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ancak ilgili yazında istatistiksel açıdan "iki ölçek standart hata sıfır olana kadar birbirlerine yakın; aralarındaki korelasyon 1 olana kadar da farklıdır " görüşü ve " yakınsak geçerliliği için korelasyon katsayısının ne kadar yüksek; ayrıştırıcı geçerliliği için ise ne kadar düşük olması gerektiğine " ilişkin tartışmalar (Bagozzi, Yi, Phillips, 1991) dikkate alındığında sadece korelasyon katsayılarına bakarak bir ölçeğin geçerli bir araç olduğu yargısına varılması mümkün değildir. Bu nedenle doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılarak İşe angaje olma ölçeğinin yapı geçerliliği incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizleri araştırmacının amaca uygun alternatif modeller tasarlayarak ve tasarladığı bu modelleri uyum iyiliği açısından karşılaştırarak ölçeklerin yakınsak ve ayrıştırıcı geçerliliklerini incelemesine olanak vermektedir (Drasgow, Schmitt, 2002). Bu kapsamda İşe angaje olma, örgütsel özdeşleşme ve örgütten ayrılma niyeti ölçekleri önce aynı faktöre, daha sonra 2 ayrı faktöre ve son olarak da her biri üç ayrı faktöre beş alternatif ölçüm modeli tasarlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları - yer kısıtı nedeniyle genişletilmiş özetle yer verilememiştir- İşe Angaje Olma Ölçeğinin ayrıştırıcı ve yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak Türkçe'ye tercüme edilen 9 maddelik tek boyutlu İşe Angaje Olma Ölçeği'nin güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğu sonucuna varmak mümkündür.

4.2. Üç Boyutlu İşe Angaje Olma Ölçeğine İlişkin Analiz Sonuçları

İlgili yazına paralel olarak 9 maddelik tercüme ölçeğin üç boyutlu bir yapıya sahip olup-olmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda güvenilirlik analizi ve ölçek geçerleme prosedürüne uygun olarak bir dizi analiz gerçekleştirilmiştir.

İlk adımda Shaufeli ve Bakker tarafından önerildiği şekilde her biri üç maddeden oluşan Dinçlik, Adanmışlık ve Özümseme boyutları ayrı ayrı güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 1 üzerinde özetlenen sonuçlar Dinçlik ($\alpha=0,80$) ve Adanmışlık ($\alpha=0,79$) boyutlarının makul bir güvenilirliğe sahip olduklarını; Özümseme boyutuna ait iç tutarlılık katsayısının ise kabul gören 0,70'in altında kaldığını göstermektedir.

Tablo 2: Üç Boyutlu İşe Angaje Olma Ölçeği Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Analizi Sonuçları (N=146)

Dinçlik Boyutu (Cronbach's Alfa Katsayısı =0.80 ; ortalama madde-toplam korelasyonu=0.58)				
1. İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.	5,60	1,49	0,68	0,66
2. İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim	6,25	1,07	0,66	0,72
3. Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum	5,58	1,60	0,61	0,76
Adanmışlık Boyutu (Cronbach's Alfa Katsayısı =0.79 ; ortalama madde-toplam korelasyonu=0.56)				
1. İşim bana coşku veriyor.	5,07	1,56	0,63	0,72
2. İşim bana ilham veriyor.	5,67	1,64	0,72	0,62
3. Yaptığım işten gurur duyuyorum.	6,26	1,26	0,58	0,78
Özümseme Boyutu (Cronbach's Alfa Katsayısı=0.64 ; ortalama madde-toplam korelasyonu=0.37)				
1. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.	5,98	1,47	0,27	0,74
2. İşe gömülmüş durumdayım.	5,31	1,77	0,49	0,48
3. Çalışırken kendimden geçiyorum.	4,47	2,05	0,63	0,25
Tek boyutlu olarak ölçeğin toplamı Cronbach's Alfa Katsayısı=0,83 ortalama madde-toplam korelasyonu=0,41				

Özümseme boyutuna ait "yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum" ifadesinin ¹² toplam ile korelasyonunun zayıf olduğu ve silinmesi durumunda alfa katsayısının 0,74'e çıkacağı dikkat çekmektedir. Ancak, farklı ülkelerde yürüttükleri araştırmalarda Saufeli ve Bakker (ve Salanova, 2006) üç boyutlu ölçeğe ait iç tutarlılık katsayılarının ülkeden ülkeye değiştiğini ve 0,60 ile 0,90 arasında değerler hesaplandığını ifade etmektedirler. Bu bulgu ve doğrulayıcı faktör analizi yürütürken bir gizli değişkenin en az üç gözlenen değişken ile ölçülmesi gerektiğine ilişkin prensip nedeniyle sözkonusu ifade korunmuştur.

İkinci adımda, ölçeğin faktöriyel yapısını incelemek amacıyla veri seti Keşfedici Faktör Analizine tabi tutulmuştur. Keşfedici faktör analizi sonuçları - yer kısıtı nedeniyle genişletilmiş özete aktarılamamıştır- özdeğeri 1'den büyük üç faktörden oluşan yapının toplam varyansın %73'ünü açıkladığını göstermektedir. Ancak, üç faktörlü yapı net bir şekilde ayrılmamakta; dağılım diyagramı gözlenen değişkenlerin -ölçekte kullanılan ifadelerin- sözkonusu üç faktöre kavramsal olarak öngörüldüğü gibi yüklenmediğini göstermektedir. Bu konu sonuç bölümünde tartışılmıştır.

¹² Bu ifadenin farklı ülkelerde yürütülen çalışmalarda da sorunlu olduğu belirtilmektedir.

Üçüncü adımda ise ölçeğin “ölçmek istenen kavramı ölçme gücü” analiz edilmiştir. Bu amaçla Doğrulamalı Faktör Analizinden yararlanılmıştır. İşe Angaje Olma ölçeği birbirinden farklı amaca uygun alternatif modeller tasarlanarak incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3 üzerinde yer almaktadır:

Tablo 3: Üç Boyutlu İşe Angaje Olma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğini Test Etmeye İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları (N=146)

Model 1: Tek faktörlü model	0,85	0,76	0,85	113***	27	4,18	0,10	0,12
Model 2: İki Faktörlü Model	0,85	0,75	0,84	113***	26	4,34	0,10	0,15
Model 3: Üç faktörlü model	0,78	0,63	0,60	251***	27	9,29	0,31	0,17
Model 4: Üç faktörlü Hedef Model	0,90	0,82	0,92	71***	24	2,96	0,11	0,08
Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması								
	Serbestlik derecesi (farklar)			χ^2 (farklar)		χ^2 / Serbestlik derecesi (farklar)		
Model 1 – Model 4	3			42		1,22		
Model 2 – Model 4	2			42		1,38		
Model 3 – Model 4	3			180		6,33		

Tablo 3’de özetlenen değerlerini inceleyerek İşe Angaje Olma Ölçeğinin üç boyutunun yakınsak ve ayırıcı geçerliliğe sahip olup-olmadığını aşağıdaki gibi tartışmak mümkündür:

a. Ölçeğin tek boyutlu mu yoksa birbirinden farklı üç boyutlu mu bir yapıya sahip olduğu; bir diğer ifade ile alt ölçeklerin ayırıcı geçerliliği Model 1 ile Model 4 arasında karşılaştırma yapılarak incelenebilir. Görüldüğü üzere tek faktörlü model, hedef modele göre daha kötü bir uyuma sahiptir. Yani dinçlik, adanmışlık ve özümseme alt ölçekleri korelasyonlu ama ayrı yapılardır. Bu noktada modelde yer alan üç gizli değişkenin her birinin ayırıcı geçerliliğine sahip olup-olmadığının da incelenmesi gerekmektedir (Drasgow ve Schmitt, 2002). Bunu ortaya koymak amacıyla iki faktörlü bir ölçüm modeli tasarlanmıştır. Bu kapsamda dinçlik ayrı bir faktöre, adanmışlık ve özümseme birlikte diğer faktöre yüklenmiştir (Model 2). Tablo üzerinde de izlendiği gibi hedef model (Model 4) söz konusu iki faktörlü modelden üstündür. Dolayısıyla İşe angaje olma ölçeğinin alt boyutlarının herbirinin ayırıcı geçerliliğine sahip olduğu sonucuna varılabilir

b. Model 3 (her boyutun korelasyonsuz olarak üç ayrı faktöre yüklendiği model) ile Model 4 (hedef model) karşılaştırması Dinçlik, Adanmışlık ve Özümseme alt ölçeklerin yakınsak geçerliliği hakkında yargıya varma (Drawgow, Schmitt:2002) fırsatı sunmaktadır. Görüldüğü üzere iki model uyum iyiliği açısından karşılaştırıldığında Model 3’ün daha kötü bir ölçüm modeli olduğu görülmektedir. Çünkü dinçlik, adanmışlık ve özümseme alt ölçekleri korelasyonlu olarak modele dahil edildiğinde model önemli ölçüde iyileşmektedir. Bu durum her bir alt ölçeğin yakınsak geçerliliğe sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Sonuç olarak üç boyutlu işe angaje olma ölçeğinin yapı geçerliliğine sahip olduğu sonucuna varmak mümkündür.

4. Sonuç ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler:

Analiz Bulgularına İlişkin Tartışma:

Analiz sonuçları doğrultusunda ölçeğin tercüme versiyonunun hem 9 maddelik tek boyutlu ve hem de üç alt ölçekten oluşan çok boyutlu bir ölçek olarak güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir. Ancak, korelasyon ve faktör analizi bulguları tercüme ölçeğin dinçlik ve adanmışlık boyutlarının kavramsal olarak çakıştığına da dikkat çekmektedir. Schaufeli ve Bakker başta olmak üzere işe angaje olma ölçeğinin yapı geçerliliğini inceleyen pek çok çalışmada (Sappala vd.2009; Balducci vd.2010) ölçeğin boyutları arasında 0,80- 0,90 civarında korelasyon katsayılarına ulaşmış olmaları bu kaygıyı desteklemektedir. Benzer şekilde Özümseme boyutunun "işe konsantre olma, kendini işe kaptırma halini" ölçme konusunda kavramsal olarak yetersiz kalabileceği dikkate alınmalıdır. Yürütülen keşfedici faktör analizi sonuçları da kavramsal olarak öngörüldüğü şekilde üç faktörlü bir yapının netlikle ayrışmadığını göstermektedir.¹³ Bu durum Sonnentag (2006) tarafından da raporlanmıştır. Schaufeli ve çalışma arkadaşları da İşe Angaje Olma Ölçeğinin 9 soruluk kısa formunun tercih edilmesini ve eğer alt boyutlar bazında araştırma problemi sözkonusu değil ise ölçeğin tek boyutlu olarak analizlere dahil edilmesini önermektedirler (Schaefeli vd.2003, 2006, 2009 ve 2010).

Sonuç olarak İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe versiyonunun standart bir araç olarak kullanılabilmesi için iyileştirilmesi gerekmektedir. Böylece ülkemizin kültürel bağlamına uygun bir ölçüm aracı ile yürüttüğümüz akademik çalışmaların karşılaştırılabilir olması ve işe angaje olma konusunda meta-analiz çalışması yapmamız mümkün olabilecektir. Bu kapsamda Schaufeli'nin kişisel web sayfası yoluyla akademisyenlerin paylaşımına açtığı Türkçe tercüme versiyonun edite edilmesi önerilebilir. Çünkü ölçeğin bu tercüme versiyonu kullanılarak Türk hekimlerinden oluşan bir örneklem üzerinde yürütülen yakın tarihli bir araştırma (Bilgel vd.2012) bulguları da İşe Angaje Olma Ölçeğinin ölçüm gücü konusunda sıkıntılar olduğunu raporlamaktadır. Diğer taraftan elinizde bulunan ve bu araştırma için tarafımızdan Türkçe'ye çevrilen tercüme ölçeğin gözden geçirilerek farklı örneklem üzerinde test edilmesi önerilebilir.

Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler:

İşe angaje olma kavramının ülkemiz açısından nispeten yeni bir kavram olması nedeniyle, bu kavram ile ilişkili bazı soruların örneğin, kültür, biyolojik faktörler, genetik yapı, kişilik faktörleri, angaje olamayan çalışanlarla olan farklılıkların belirlenmesi gibi noktalarında gelecek açısından araştırılmasında büyük faydalar olabilir. Yukarıda da belirtildiği gibi bu kavram ile örtüşen (bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini) veya (tükenmişlik, "A" tipi kişilik) gibi ilgili kavramların işe angaje olma kavramı ile olan farklılıklarının kültürel bağlam göz önüne alınarak daha net olarak ortaya konması büyük bir fayda sağlayacaktır. Son olarak işe angaje olma ile 'iş şekillendirme' olarak ifade edilebilecek olan "job crafting" gibi yeni kavramlar (Wrzesniewski ve Button, 2001)arasındaki ilişkilerin incelenmesi önerilebilir.

Diğer taraftan işkoliklik ve işe angaje olma ilişkisinin incelenmesi de önerilebilir (Bkz.Schaufeli vd. 2001 ve 2006) . Benzer şekilde A Tipi Kişilik ile işe angaje olma (Friedman ve Rosenman, 1974; Bakker v.d. a.g.e. 2008 ve Hallberg, Johansson ve Schaufeli, 2007) arasında bir ilişki olup- olmadığı da araştırmalara konu edilebilir. Son olarak bazı

araştırmaların(Mathieu ve Zajac, 1990); işe angaje olma gibi olumlu iş tutum ve davranışları ile yakın ilişkili olduğunu; bir grup araştırmacının ise pozitif bir ilişki beklenmesinin şart olmadığını (Roberts and Davenport, 2002) ileri sürdüğü örgütsel bağlılık- işe angaje olma ilişkisi ampirik çalışmalarla incelenebilir.

Kaynakça

- Ardıç K. Ve Polatçı S. (2009), "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Vol 32
- Armor D.A., and Taylor, S.E., "Situating Optimism: Specific Outcome Expectancies and Self-Regulation", In M.P. Zanna (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, N.Y. Academic Press, Vol.30, 1998, s.309-379.
- Arnold B. Bakker, (September 2002), Burnout And Engagement In University Students: A Cross-National Study, Journal Of Cross-Cultural Psychology, Vol. 33 No. 5, 464-481
- Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Elpine de Boer, Wilmar B. Schaufelia (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency, Journal of Vocational Behavior 62 341-356
- Baker A., Schaufeli W.B., Leiter M.P. ve Taris T.W.(2008), " Work Engagement : An Emerging Concept in Occupational Health Psychology", Work and Stress, vol.22, No.3, 187-200
- Baker A.B. ve Leiter M.P. (2010), Work Engagement : A Hand book of Essential Theory and Research, Psychology Press, New York
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L. and Leiter, M.P. "Key Questions Regarding Work Engagement", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 20, No. 1, 2011, s.4-28.
- Bakker, A.B., and Leiter, M.P. (Eds.), Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, New York: Psychology Press, 2010.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., "Towards a Model of Work Engagement", Career Development International, Vol. 13, 2008, s. 209-223.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter M.P. and Taris. T.W., "Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology", Work & Stress, Vol. 22, No. 3, 2008, s. 187-200.
- Bakker, A.B., Westman, M., and Van Emmerik, I.Y.H., "Advancements in Crossover Theory", Journal of Managerial Psychology, Vol.24, 2009, s. 206-219.
- Bal E., "İnsan Kaynakları Alanında Yeni Bir Kavram: "İşe Gönülden Adanma (Engagement)" ve Türkiye’de Durum", 12. Lojistik Yönetimi Zirvesi, <http://www.lojistikzirvesi.com.tr/article.aspID=1435>
- Balducci Cristian. Franco Fraccaroli, Wilmar B. Schaufeli, *Psychometric Properties of the Italian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) A Cross-Cultural Analysis* European Journal of Psychological Assessment 2010; Vol. 26(2):143-149
- Baver T. Ve Erdoğan B.(2011), "Organizational Behavior", Flat World Knowledge, Inc. Irwington, N.Y.
- Beckers, D.G.J., van der Linden, D., Smulders, P.G.W., Kompier, M.A.J., van Veldhoven, M.J.P.M., and van Yperen, N.W., "Working Overtime Hours: Relations with Fatigue, Work Motivation, and the Quality of Work", Journal of Occupational and Environmental Medicine, Vol.46, 2004, s.1282-1289.
- Nazan Bilgel, Nuran Bayram, Hakan Ozdemir, Fatma Dogan, Demet Ekin, Work Engagement, Burnout and Vigor among a Group of Medical Residents in Turkey, British Journal of Education, Society & Behavioural Science, 2(3): 220-238, 2012

- Bogazzi, R.P., Yi, Y., ve Philips L.W. (1991), Assessing Construct Validity In Organizational Research, *Administrative Science Quarterly*, 36, s. 421-458
- Brown, S.P., "A Meta Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, Vol. 120, No.2, 1996, s.235-255.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M., and Schaufeli, W.B., "Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Vol.27, 2001, s. 279-286.
- Doğan E.(2002), "Çalışanların İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin Güçlenmesine ve Negatif / Pozitif Duygulanımın Etkileri" Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Drasgow, F., ve Schmitt, N. (2002), *Measuring And Analyzing Behavior In Organizations*, Advances In Measurement And Data Analysis, California: Josey-Bass. KİTAP
- Esen E., (2011), "Çalışanların Örgüte Cezbolması", Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt XXX, Sayı 1, 2011, s.377-390.
- Greenberg J., "Behavior in Organizations", 10th edi., Pearson.
- Esen, E., "Çalışanların Örgüte Cezbolması", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Vol.30, No.1, 2011, s. 377-390.
- Friedman, M.D. and Rosenman, R.H., *Type A Behavior and Your Heart*, New York, Knopf, 1974.
- Geurts, S.A.E., and Demerouti, E., "Work/Nonwork Interface: A Review of Theories and Findings", M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst and C.L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology*, 2nd ed., s.279-312, 2003, U.K. Wiley.
- Gorgievski, M.Y., Bakker, A.B., and Schaufeli, W.B., "Work Engagement and Workaholism: Comparing The Self-Employed and Salaried Employees", *Journal Of Positive Psychology*, Vol.5, s. 83-96.
- Hakanen, J., Bakker, A.B., and Schaufeli, W.B., "Burnout and Work Engagement Among Teachers", *The Journal of School Psychology*, Vol.43, 2006, s. 495-513.
- Hakanen, J., Schaufeli, W.B. and Ahola, K., "The Job Demands-Resources Model: A Three Year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, and Work Engagement", *Work and Stress*, Vol. 22, 2008, s. 224-241.
- Halbesleben, J.R.B., "A Meta Analysis of Work Engagement: Relationship with Burnout, Demands, Resources, and Consequences", Bakker, A.B., and Leiter, M.P. (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 2010, s.102-117.
- Hallberg, U.E., Johansson G. and Schaufeli, W. "Type A Behavior and Work Situation: Association with Burnout and Work Engagement", *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol.48, 2007,s. 135-142.
- Joreskog, K.G. (1996), *Testing Structural Equation Models*. Bollen K., Scott, L. (Ed.), Testing Structural Equation Models: Sage Pub: London.
- Kahn, William A., (Dec 1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work *Academy of Management Journal*; 33, 4, 693-724
- Langelaan, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Van Rhenen, W., and Van Doornen, L.J.P., "Do Burned-Out and Work-Engaged Employees Differ in The Functioning of The Hypothalamic-Pituitary-Adrenal Axis?" *Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health*, Vol.32, 2006, s. 339-348.
- Luthans, F., Youssef, C.M. and Avolio, B.J., *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford, UK: Oxford University Press, 2007.
- Macey, W.H. and Schneider, B., "The Meaning of Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol.1, 2008, s.3-30.

- Mael, F. ve Ashforth, B.E. (1992), Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), s. 103-123.
- Maslach, C., Leiter, M.P., The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M., "A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108, 1990, s.171-194.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., ve Smith C.A. (1993), Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, s. 538-551
- Mulaik S.A, James L.R, Van Alstine J., Bennett N., Lind S., Stillwell C.D (1989), "An Evaluation of Goodness of Fit Indices for Structural Equation" *Psychological Bulletin*, Vol 105, No 3, 430-445
- Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Samuelsson, M., Asberg, M. and Nygren, A., "Burnout and Physical and Mental Health Among Swedish Healthcare Workers", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 62, 2008,s. 84-95.
- Roberts B.L. ve Davenport T.O. (2002), "Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It", Online in Wiley Inter Science. (www.interscience.wiley.com)
- Roberts, B.L. and Davenport, T.O., "Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It", Online in Wiley Inter Science, www.interscience.wiley.com.
- Seppälä, Piia; Mauno, Saija; Feldt, Taru; Hakanen, Jari; Kinnunen, Ulla; Schaufeli, Wilmar; Tolvanen, Asko, The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence, *Journal of Happiness Studies*, december 2009, 10:459-481
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. and Bakker, A.B., Dr Jeckyll or Mr. Hyde: On the Differences Between Work Engagement and Workaholism. In R.Y. Burke (ed.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction*, Northampton: Edward Elgar, 2006, s.193-217.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A.B. and de Jonge, J., "Does Work Make Happy? In Search of the Engaged Worker." *De Psycholoog*, Vol. 36, 2001, s. 422-428.
- Schaufeli W., Martinez I., Pinto A., Salonava M., Arnold B. (September 2012), Burnout and engagement in University Students, A Cross-National Study, *JOURNAL OF CROSS-CULTURAL PSYCHOLOGY* VOL 33, NO 5 464-481
- Schaufeli W. and Arnold B. Bakker (2004), Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study, *Journal of Organizational Behavior* 25, 293-315
- Schaufeli W., Arnold B. (November 2003), UWES Utrecht Work Engagement Scale http://www.beamanaged.com/doc/pdf/arnoldebakker/articles/articles_arnoldbakker_87.pdf, Erişim Tarihi: 13. 12.2013
- Schaufeli W., Arnold B. Bakker, Marisa Salanova (August 2006), The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study, *Educational and Psychological Measurement* Volume 66, Number 4,701-716
- Schaufeli W., Toon W. Taris, Willem van Rhenen (2008), Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57 (2), 173-203
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B., "Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept", In. A.B. Bakker and M.P. Leiter (Eds.), Work Engagement:

- A Hand Book of Essential Theory and Research (ss.10-24), New York Psychology Press, 2010.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., Bakker, A.B., "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", Journal of Happiness Studies, Vol. 3, 2002, s. 71-92.
- Seijts, G.H. and Crim, D. "What Engages Employees The Most or The Ten C's of Employee Engagement", Ivey Business Journal, Mart-Nisan 2006, s.1-2'den aktaran Esen 2011.
- Shirom, A., "Feeling Energetic at Work: On Vigor's Antecedents", A.B. Bakker and M.P. Leiter (eds.), Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, 2010, s.69-84, New York Psychology Press.
- Tak B. (2009), "Reconceptualization of Organizational Identification Construct: A Crosscultural Study", International Academy of Management and Business, İstanbul.
- Tak B. (20-22 Mayıs 2010), "Birey-Örgüt İlişkisinin Nasıl Şekillendiğini Anlamaya Yönelik Çok Kültürlü Bir Çalışma" 18. Yönetim Organizasyon Kongresi, Adana.
- Tak B. (Mart 2009), " Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması" Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.
- Tak B., Çiftçiöğlu A. (2008), "Mesleki Bağlılık ile Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma" Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi 64 (4) s 156-178
- Tak B., Çiftçiöğlu A. (Kasım 2009), "Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Tak B., Çiftçiöğlu A., Özçakır A., Divleli A. (2009)," Mesleki Bağlılığın Bireylerin Mesleklerine ve Çalıştıkları Örgüte İlişkin Tutumlarını Nasıl Etkilediğini Anlamaya Yönelik Bir Alan Araştırması" İş Güç ve Endüstri İlişkileri Dergisi, 11 (4)
- Turgut T (2010), "Çalışmaya Tutkunluk" (Ed. Güler İslamoğlu), 1. Baskı,Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. and Lens, W., "Explaining the Relationship Between Job Characteristics, Burnout and Engagement: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction", Work and Stress, Vol. 22, 2008, s.277-294.
- Vancouver, I.B., Thompson, C.M., Tischner, E.C. and Putka, D. J., "Two Studies Examining the Negative Effect of Self-Efficacy on Performance", Journal of Applied Psychology, Vol. 87, 2002, s. 506-516.
- Wasti A. ve Can Ö (2007) "Bağlılık odakları: Örgüte, amire, çalışma arkadaşlarına bağlılık ölçeklerinin Türkçe'de geçerlemesi", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Tebliğ Kitabı, 735-744
- Wildermuth, M. "10 MS of Employee Engagement", Training and Development, 2008, s.51.
- Wrzesniewski, A. and Button, J., "Crafting a Job: Revisioning Employees As Achive Crafters of Their Work", Academy of Management Review, Vol.26, 2001, s.179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., and Schaufeli, W.B., "The Role of Personal Resources in The Job Demands-Resources Model" International Journal of Stress Management, Vol.14, 2007, s.121-141

ÖRGÜTLERDE YAŞANAN ROMANTİK İLİŞKİLER: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ALGILAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Seda Gülben Uzun
Marmara Üniversitesi
(Örgütsel Davranış Doktora Öğrencisi)
gulbenuzun@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma, işyerinde yaşanan romantik ilişkiler sonucunda ortaya çıkan davranış değişikliklerine yönelik algıları araştırmaktadır. Değişikliği incelenen davranışlar iş performansı, iş doyumu, motivasyon ve örgütsel bağlılıktır. Bu amaçla aşkın temeli olan bağlanma kuramı, işyerinde yaşanan romantik ilişkiler, konuyla ilgili kuramlar, işyerinde yaşanan romantik ilişkilerin sonuçları açıklanmıştır.

Çalışma kapsamında veri toplama yöntemi olarak “İşyeri Romantizmi Anketi” isimli bir anket hazırlanmış ve kullanılmıştır. Katılımcıların bir kısmı anketi online (çevrimiçi) doldurmuş, bir kısmı ise formları elden teslim etmiştir. Ankara, Kırklareli, İstanbul ve Bursa’da yaşayan, özel ve kamu sektörünün farklı bölümlerinde çalışan, yaşları 15-64 arasında değişen 229 katılımcıdan toplanan verilere faktör analizi uygulanmıştır. Uygulanan faktör analizi ile kadın ve erkekte işyerinde yaşanan romantik ilişki sonucunda ortaya çıkan davranışlar “olumlu”, “olumlu olmayan”, “kayırmacı”, “iletişimi artırmaya yönelik” ve “diğer çalışanlardan tepki davranışları almak” olmak üzere beş temel faktör altında toplanmıştır. Ardından her bir algıyı açıklamak üzere çeşitli demografik değişkenlerle oluşturulan regresyon denklemlerinden beklenen açıklayıcılık elde edilememiştir. Bu durumun ortaya çıkmasında kontrol edilemeyen değişkenlerin etkili olduğu düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: İşyerinde aşk, İş performansı, İş doyumu, Motivasyon, Örgütsel bağlılık.

1. Giriş

Günümüz koşulları değerlendirildiğinde bireyselleşmenin daha yoğun olarak hissedilmeye başlandığı, bu bireyselliğin sadece bilgi, beceri ve yetenekler üzerinden değil, giderek daha hissedilir biçimde gelir düzeyi, sosyal statü ve belirli bir yaşam standardı gibi “yeni değerler” üzerinden biçimlendirildiği görülmektedir. Böyle olunca, bireylerin bir işe ve işyerine olan gereksinimleri, güvenli bir iş bulduklarında orada çalışmayı sürdürme zorunlulukları ve bu nedenle işin ve işyerinin bireylerin yaşamının çok önemli bir parçası haline geldiği yadsınamaz. Daha başarılı olma, daha üst statüye gelebilme isteği sonucu uzun çalışma saatleri, artık ister istemez bireylerin sosyal hayatlarını da işyerlerinde yaşamaları sonucunu doğurmuştur. Bunun sonucu olarak “işyeri romantizmi” dediğimiz kavram karşımıza çıkmaktadır. Yani bugünün koşullarında insanın yaşamında merkezi bir rol oynayan iş yeri, yine insan yaşamında vazgeçilmez bir duygu olan aşkla bir araya gelmektedir.

İşyerinde romantik ilişkiler (işyeri romantizmi ya da örgütsel romantizm) kavramının tanımına baktığımızda, aynı örgütte çalışan, karşılıklı fiziksel çekimle başlayan ve diğer iş

arkadaşları ya da yöneticiler tarafından da aralarındaki cinsel-romantik ilginin gözlenebildiği iki birey (çalışan-çalışan, çalışan-yönetici, yönetici- yönetici) arasındaki romantik ilişki olduğu görülmektedir (Mainiero, 1986, s.750). Konuyla ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında hem sadece meta analiz şeklinde hem de uygulamalı yani örnek olay çalışmaları gibi yöntemlerin kullanıldığı araştırmalar göze çarpar (Schaefer & Tudor, 2001; Powell, 2001). Bu çalışmalarda işyerinde romantik ilişkinin ortaya çıkıp çıkmayacağını belirleyen örgütsel kültür, yazılı ve sözlü normlar; kişilerin ilişkiye yönelmesinin altında yatan güdüler, işyerinde romantik ilişki yaşayanlardaki davranış değişiklikleri, diğer çalışanların tepkileri ve yönetsel tutumların inceleme konusu olduğu dikkat çekmektedir.

İşyerinde yaşanan romantik ilişkiler üzerine geliştirilmiş en temel iki modelden biri olan Mainiero (1989)'nın "Güç Dinamikleri Modeli", daha çok işyerinde ortaya çıkan romantik ilişkilerin yönetim ve çift arasındaki sürecine odaklanırken; diğerini geliştiren Pierce (1995) ise işyerinde romantik ilişkinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan faktörlerden, ilişki sonucu ortaya çıkacak davranış değişiklikleri ve ortamsal tepkilere kadar detaylı ve açıklayıcı "Örgütsel Romantizm Modeli"ni ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada çeşitli meslek ve yaşam tarzından kişilerin işyerinde yaşanan romantik ilişkilere yönelik algıları araştırılmıştır. Kişilerin işyerinde yaşanan romantik ilişkileri algılamaları, özellikle ilişki yaşayan bireylerde cinsiyete bağlı ortaya çıkabilecek davranış değişikliklerinin neler olacağı konusundaki fikirleri, ilişki yaşayan kişilerde ortaya çıkabilecek işe ilişkin davranış değişikliklerinin yönü (olumlu/olumsuz), bu tür ilişkiye yönetimin ve diğer çalışanların bakış açılarının nasıl olacağı ve ilişkiyi başlatan güdüler konusundaki algıları değerlendirilmiştir. Kişilerin bakış açılarının belli bir pencereden olmasını sağlamak adına Pierce (1995) modelinden yola çıkılmış ve ilişki yaşayan kişilerin motivasyonu, iş performansını, örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu temsil eden davranış örnekleri üzerinden yola çıkılarak hazırlanan anket veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, işyerinde yaşanan romantik ilişkilerin altında yatan güdüler, konu ile ilgili çalışma, modeller ve davranış değişiklikleri ile ilgili literatür taraması; sonraki bölümde ise kullanılan yöntem ve uygulanan anket sonuçlarına göre romantik ilişkinin ortaya çıkardığı davranış değişiklikleri ve çalışan algılamalarına yer verilmiştir. Toplanan veriler üzerinde yapılan istatistiksel analizlerin olduğu diğer bölümde bunlara ilişkin yorumlamalar ve yapılmış olan çalışmayla ilgili literatürle de karşılaştırılarak, varılan sonuçlar bütüncül bir biçimde belirtilmiştir.

2. İşyerinde Romantik İlişkiler ve Yansımaları

Çalışmanın bu bölümünde, kişilerarası ilişkilerin önemli bir boyutu olan ve işyerinde yaygın olarak görülmeye başlanan iş yerinde yaşanan romantik ilişkinin ne anlama geldiğine, ilişkinin altında yatan güdülere, ilişkinin işyeri ve kişiye getirdiği sonuçlara ve davranış değişikliklerine dair açıklamalara yer verilecektir.

2.1. İşyeri Romantizmi Kavramı ve İşyeri Romantizmi Üzerine Yapılmış Çalışmalar

İşyerinde romantik ilişkiler (işyeri romantizmi ya da örgütsel romantizm), aynı örgütte çalışan, karşılıklı fiziksel çekimle başlayan ve diğer iş arkadaşları ya da yöneticiler tarafından da aralarındaki cinsel-romantik ilginin gözlenebildiği iki birey (çalışan-çalışan, çalışan-yönetici, yönetici-yönetici) arasındaki romantik ilişki olarak tanımlanmaktadır (Quinn, 1977, s.30, Mainiero, 1986, s.750, Foley ve Powell, 1999, s.1043, Brown ve Allgeier, 1995, s.170, Pierce, Byrne, Aguinis, 1996, s.6, Solmuş, 2001, s.19). Bu tanıma ek olarak işyeri romantizmi, işe alım süreci öncesi ve sırasında gelişen flört ya da evlilik ilişkilerini de

kapsamaktadır. İşyeri romantizminin en belirleyici özelliği istenmeyen ve taraflardan birisini mutsuz eden cinsel istismar davranışı olmaksızın iki tarafın da isteğiyle karşılıklı olarak başlayan bir ilişki olmasıdır.

Konuyla ilgili yapılmış olan çalışmalara bakıldığında işyeri romantizminin öncülleri olarak tutum benzerliği, yakınlık, maruz kalma etkisi, iş özerkliği, örgütsel kültür, işyerinde aşka karşı tutumlar ele alınırken; kişilerde ortaya çıkan davranış değişikliği ve örgütsel sonuçları bakımından iş verimliliği, performans, motivasyon, işe bağlılığı irdelenmiştir. İşyeri romantizmi ardından ortaya çıkan etkiler üzerine yapılan çalışmalarda; çalışan morali, dedikodu ve terfi kararlarının incelendiği dikkat çekmektedir. Bu çalışmalarda kullanılan araştırma yöntemlerinin çok çeşitli olmalarına karşın özellikle anket, mülakat, örnek olay çalışması ve literatür araştırmasının yaygınlığı göze çarpar. Örgütsel yapılarda yaşanan romantik ilişkiler üzerine araştırmayı başlatan ilk araştırmacı Quinn (1977) olmuştur. Onun ardından konu ile ilgili farklı çalışmalar yapılmış; ancak özellikle Mainiero (1986) ve Pierce (1995) tarafından iki büyük teorik çalışma alana damga vurmuştur. Mainiero (1986)'nın "Güç Dinamikleri Modeli" daha çok işyerinde ortaya çıkan romantik ilişkilerin yönetim ve çift arasındaki sürecine odaklanarak ilişkideki bağımlılığın, gücün ve sosyal değişimin örgütsel yapılarda yaşanan romantik ilişkilerin iç dinamiklerini nasıl etkilediğini ve bu etkileşim sonucunun da çalışanların tepkilerini ve yönetsel müdahaleleri nasıl etkilediğini sunarken; Pierce ve diğerleri (1996) ise işyerinde romantik ilişkinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan faktörlerden ilişki sonucu ortaya çıkacak davranış değişiklikleri ve ortamsal tepkilere kadar detaylı ve açıklayıcı olan "Örgütsel Romantizm Modeli"ni sunmaktadır (Foley ve Powell, 1999, s.1046).

2.2. İşyerinde Romantizmi Altında Yatan Bireysel Güdüler ve İşyerinde Romantik İlişki Türleri

İşyerinde yaşanan romantik ilişkilerde bireylerin iş, aşk ve ego güdüsüyle ilişki yaşamalarına bağlı olarak farklı türler ortaya çıkmaktadır. Bu üç temel güdünün farklı birleşimleri birbirinden farklı dokuz ilişkiyi getirir de bu ilişki türlerinden en yaygın rastlanan dört çeşidine yakından bakmanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu ilişki türlerinden ilki, her iki taraf için ego güdüsü ile başlayan "eğlence ilişkisi"; ikincisi, her iki taraf için aşk güdüsü ile başlayan "gerçek aşk"; üçüncüsü, her iki taraf için iş güdüsü ile oluşturulan "iki taraflı kullanım ilişkisi" ve dördüncüsü ise taraflardan biri için ego ve diğer taraf için iş güdüsü ile oluşturulan "faydacı ilişki" olmaktadır (Powell ve Graves, 2003, s.169-170).

Eğlence ilişkisi, tarafların ego tatmini ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde birinci düzeyde bulunan "içgüdüsel" basit cinsel ve duygusal ihtiyaçların tatmini için kurdukları ilişkidir (Dillard, 1988, s.188). Gerçek aşk, her iki tarafın da samimiyetini yansıtmakta, tutkulu aşktan daha kontrollü davranan ilişki türü olmaktadır. Karşılıklı kullanım ilişkisinde adından da anlaşıldığı üzere her iki tarafta da yüksek oranda iş güdüsü bulunmaktadır (Dillard, 1987). Faydacı ilişki olarak tanımlanan tür ilişki, kendi içerisinde kadın baskın faydacı ilişki ve erkek baskın faydacı ilişki olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kadın baskın faydacı ilişki, yüksek ego ve iş güdüsü olan kadın ile sadece ego güdüsü yüksek erkek arasında yaşanan ilişkiyken, erkek baskın faydacı ilişki ise tam tersine ego ve iş güdüsü yüksek erkek ile ego güdüsü ortalamanın üzerinde olan kadın arasında yaşanan ilişki olarak açıklanmaktadır (Dillard ve Miller, 1988, s.458).

2.3. İşyeri Romantizmine Yönelik Tepkiler

İşyerinde yaşanan bir ilişkiye tepkiler diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından gelmektedir. İki kişi iş yerinde romantik ilişki yaşamaya başladığında haklarında bilgi edinilmek istenen üç konu vardır. İlki İlişki yaşayan tarafların kişisel özellikleri bilgisi olmaktadır. Kadının evli olduğu durumda negatif tutum, bekar olduğu durumda pozitif bir tutum sergilenirken; erkeğin evli ya da bekar olması yaklaşım açısından kişilerin bakış açısını değiştirmemiştir (Powell, 2001). Statü farkı olduğu durumlarda üst düzey erkek ve evli ise ego güdüsü ile, üst düzey kadın ve bekar ise aşk güdüsüyle ilişkiye girdiği düşünülmektedir. Ancak her iki durumda da taraflardan birisinin evli olmasının takımın sosyal iklimine olumsuz etki edeceği kabul görmektedir. Birçok araştırma ilişkiyi yaşayan tarafların benzer örgütsel pozisyonunda olduğu durumda, ilişkinin hem diğer çalışanlar hem de yöneticiler tarafından daha fazla kabul gördüğünü göstermektedir. İlişkinin aşk güdüsüyle olmasının da benlik ya da iş güdüsüne göre daha kabul edilir olduğu ve ilişki yaşayan erkeğin performansında düşüş olduğunda iş arkadaşları tarafından daha olumsuz değerlendirildiği görülmektedir (Brown ve Allgeier, 1996).

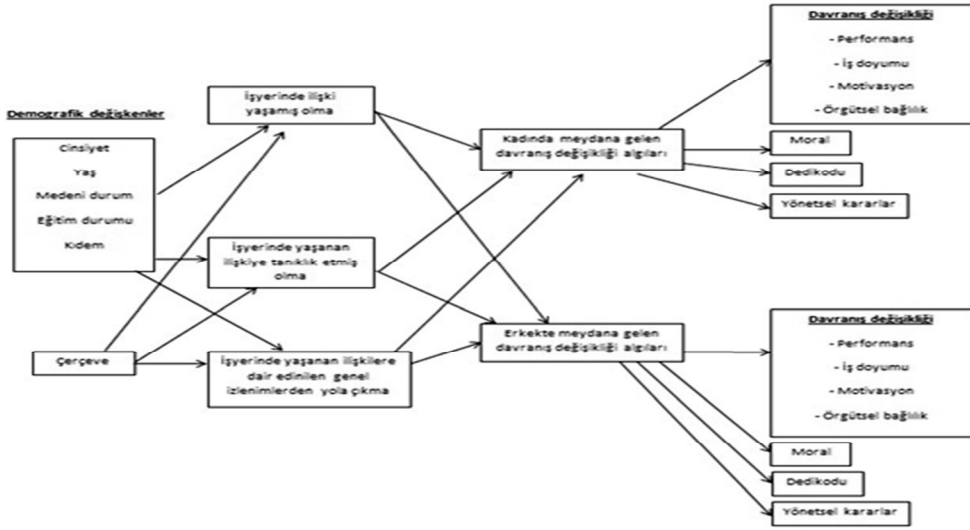
İkinci olarak merak edilen tarafların ilişkiye başlama güdüleridir. Dillard ve arkadaşlarının (1994) yaptığı çalışmada, örgüt içindeki bir romantik ilişkinin iş güdüsünden kaynaklandığını düşünen çalışanlar bu ilişkinin örgüt iklimi üzerinde olumsuz bir etki yaptığını ve örgütsel etkililiği düşürdüğünü öne sürmüşlerdir. Yapılan birçok araştırma işyerindeki romantic ilişkilerin aşk güdüsünden kaynaklandığının algılandığı durumda kabul edildiğini/onaylandığını göstermektedir (Brown ve Allgeier, 1996). Tarafların ilişkiye başlama güdülerini üzerine yapılan diğer bir çalışmada kadının alt düzey olduğu durumlarda iş güdüsüyle ilişkiye başladığının düşünüldüğü görülmektedir (Powell, 2001). Bu gibi durumlarda diğer çalışanlar, özellikle iş güdüsüyle başladığına inandıkları bu ilişkidekilerin, örgüt için büyük bir sorun teşkil ettiğini ve hem kendilerinin hem de yönetime ileterek üst yönetimin bu ilişki için yaptırım uygulayacaklarını belirtmişlerdir. Özellikle erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla bu tür ilişkilere daha ciddi biçimde tepkide bulundukları/ müdahale ettikleri bulgusu elde edilmiştir.

Son olarak tarafların performans düzeylerindeki değişim dikkati çekmektedir. İşyerinde yaşanan bir romantik ilişkinin onaylanıp onaylanmaması konusunda şüphesiz ki en önemli noktayı çalışanların iş performanslarındaki değişim oluşturmaktadır. Yapılan pek çok araştırmanın sonuçları çalışanların performanslarında bir değişim olduğunu gösterirken; bunların bir kısmı bu değişimlerin olumlu yönde olmadığı konusunda hem fikir olmakta (Quinn 1977; Brown ve Allgeier 1995) bir kısmı ise çalışanların profesyonel davrandıkları takdirde olumlu olmayan değişim olmadığını bululamaktadır (Brown ve Allgeier, 1996).

Çalışma sonuçlarına bakıldığında iş yaşamındaki romantic ilişkilerin ilişkiyi yaşayan tarafların her ikisinin de bekar olduğu, ilişkinin her iki taraf için de aşk güdüsünden kaynaklandığı (an azından diğer iş arkadaşları /yöneticiler tarafından böyle algılandığı), ilişkinin benzer örgütsel statülerde görev yapan çalışanlar arasında gerçekleştiği durumda diğer çalışanlar/yöneticiler tarafından en fazla oranda kabul görebileceği görülmektedir. Yine genel olarak bakıldığında, ilişkinin çalışan ve örgüt üzerinde nasıl bir etkisi olacağını, ilişkiyi yaşayan tarafların o ilişkiye yöneldikleri güdülerini (iş, benlik ve aşk), ilişkinin hangi aşamada olduğu yani derinliği, tarafların örgütsel konumları (aynı/benzer statü ve farklı statü), yönetimin bu ilişkiye nasıl baktığı önemli ölçüde belirler. Bu doğrultuda yaşanan ilişki ve verilen tepkiler çeşitli sonuçlar doğuracaktır.

3. Yöntem

Bu çalışmada, katılımcıların işyerinde yaşanan romantik ilişkilere yönelik algıları araştırılmıştır. Bu algı, hazırlanan anket ile kadın ve erkekteki davranış örneklerine yönelik olarak ayrı ayrı incelenmiştir. Davranış dediğimizde kapsam alanının çok geniş olması nedeniyle kısıtlama yapmanın gerekli olduğu düşünülmüştür. Bu amaçla çalışmada kullanılan “Örgütsel Romantizm Modeli”nden yola çıkılarak işyerinde yaşanan romantik ilişkiler sonucunda kişilerin motivasyon, performans, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu temsil ettiği düşünülen davranışlarında meydana gelen değişiklikler irdelenmiştir. Bu bağlamda kişilerin bakış açısının olumlu mu olumsuz mu olacağı temel araştırma sorusu olmuştur. Çalışma kapsamında kullanılan araştırma modelini Şekil 1’de görmek mümkündür.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.1. Katılımcılar

Çalışma kapsamında en kısa sürede ve en az maliyetle bilgi üretilmesine ihtiyaç duyulduğu için “kolayda örneklem yöntemi” kullanılmış ve farklı yaş ve meslekten, farklı şehirlerde yaşayan kişilerden bir örneklem oluşturulmuştur. Örneklem seçilirken, konunun herkese hitap ettiğinin düşünülmesi nedeniyle cinsiyet, yaş veya eğitim kısıtlaması yapılmamıştır. Bunun yanı sıra, faktör analizinin güvenilirlik değeri örneklem büyüklüğüne göre oldukça değiştiği için örneklem büyüklüğünün oldukça yüksek seviyeye gelmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında 229 kişiden veri toplanmıştır. Örneklem 141 kadın, 88 erkek katılımcıdan oluşmaktadır. 174 cevap “surveey.com” üzerinden geri kalan 55 tanesi ise elden toplanmıştır.

3.2. Veri Toplama Aracı ve İşlem

Tez çalışması kapsamında yürütülen araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formlarından yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde işyerinde yaşanan romantik ilişkilere hangi açıdan bakıldığına bakılmıştır. İlk bölümde katılımcıların “işyerinde romantik ilişkiyi deneyimlemiş olma”, “böyle bir deneyim yaşamamış olma/işyerinde yaşanan romantik ilişkilere yönelik genel

izlenimden yola çıkma" ve "böyle bir ilişkiye tanıklık etmiş olma" olmak üzere üç seçeneği bulunmaktadır ve bu değişken kısaca "çerçeve" olarak ifade edilmektedir. İkinci bölümde işyerinde romantik ilişki yaşayan kadın ve erkeğin davranış değişikliklerine yönelik sorgulama yapılmıştır. Anketin son bölümünde ise kişilere ait demografik değişkenler sorgulanmış ve ilişkiye dışarıdan bakan gözlemcilerin algılarına yönelik olarak açık uçlu "İş yerinde yaşanan romantik ilişkilerle ilgili başka fikirlerinizi paylaşmak ister misiniz?" sorusu sorulmuş; veriler ile birlikte yorumlanması hedeflenmiştir.

Anketin birinci bölümünde nominal ölçekli tek soru, ikinci bölümünde ordinal ölçekli 100 soru (kadın için 50, erkek için 50 soru), üçüncü bölümünde nominal ölçekli 6 soru, toplamda 107 ölçek sorusu sorulmuştur. Ordinal ölçekli sorularla oluşturulan bölümdeki sorulara katılımcılar 5'li likert tipi bir ölçek üzerinden yanıt vermişlerdir. Buna göre 1 rakamı "hiç katılmıyorum", 2 rakamı "katılmıyorum", 3 rakamı "ne katılıyorum, ne katılmıyorum", 4 rakamı "katılıyorum" ve 5 rakamı "tamamen katılıyorum" ifadesini yansıtmaktadır. Anketlere ilişkin veriler sayısal olarak kodlanıp, değişkenlere göre biraraya getirilmiş ve analizlerin yapılabilmesi için SPSS 11.0 (Statistical Program for Social Science) programına aktarılmıştır. Kullanılan istatistiksel analizler; güvenilirlik analizi, frekans dağılımları (betimsel istatistik), faktör analizi ve regresyondur.

3.3. Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumları ve örgütteki kıdemlerine ilişkin demografik bulguların yüzde ve frekans dağılımlarına bakıldığında; kadın katılımcıların (%61,6) oranının erkeklere (%38,4) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yaş ortalaması 32,80 dir. Medeni durumlarına göre katılımcılara bakıldığında ise en yüksek oranı bekar katılımcıların oluşturduğu görülmektedir. Üniversite mezunu katılımcı oranının diğerlerine göre yüksek olması çalışmanın yürütüldüğü çevre faktörüyle açıklanabilir. Demografik değişkenlerden sonuncusu olan işyerindeki kıdem açısından katılımcılara bakıldığında katılımcıların en yüksek oranda ortalama bir yıl deneyime sahip oldukları görülmektedir.

Çalışma kapsamında kullanılan anketin yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla açıklayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Kadının işyerinde yaşadığı romantik ilişki sonrası ortaya çıkan davranış değişiklikleri ve erkeğin işyerinde yaşadığı romantik ilişki sonrası ortaya çıkan davranış değişikliği ölçek maddeleri üzerine yapılan faktör analizi sonuçlarına bakıldığında öncelikli olarak maddelerin 8 faktörde toplandığı görülmektedir. Ancak yapılan analiz sonucunda elde edilen scree plot grafiğine bakıldığında kırılımın 5 faktörde olduğu ve diğer üç faktöre giren yalnızca bir-iki maddenin de diğer 5 madde içinde belli yükler taşıdığı görülmektedir. Bu nedenle sonuçların 5 faktör üzerinden açıklanması uygun görülmüştür.

Çalışma kapsamında geliştirilen ölçeğin güvenilirliğini belirlemek üzere her faktör için ayrı ayrı ve anketin tümü için Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır. Kadın davranış değişikliğine yönelik 'olumlu olmayan davranışlar', 'olumlu davranışlar', 'kayırmacı davranışlar', 'iletişimi artırmaya yönelik davranışlar' ve 'diğer çalışanlardan tepki davranışları almak' olarak belirlenen faktörlerin güvenilirlik düzeyleri sırasıyla .95, .94, .87, .79, .72'dir. Erkeğin davranış değişikliğine yönelik 'olumlu davranışlar', 'olumlu olmayan davranışlar', 'kayırmacı davranışlar', 'diğer çalışanlardan tepki davranışları almak' ve 'iletişimi artırmaya yönelik davranışlar' olarak belirlenen faktörlerin güvenilirlik düzeyleri sırasıyla .95, .95, .90, .77, .76'dır.

Tablo 1: Özet Faktör Tablosu

<i>Kadın</i>	<i>Erkek</i>
1.Olumlu olmayan davranışlar	1.Olumlu davranışlar
2.Olumlu davranışlar	2.Olumlu olmayan davranışlar
3.Kayırmacı davranışlar	3.Kayırmacı davranışlar
4.İletişimi artırmaya yönelik davranışlar	4.Diğer çalışanlardan olumsuz tepkiler
5.Diğer çalışanlardan olumsuz tepkiler	5.İletişimi artırmaya yönelik davranışlar

Çalışma kapsamında kadın ve erkeklerde işyerinde romantik ilişki sonucu görülen davranış değişiklikleri üzerinde birden fazla değişkenin etkisinin var olup olmadığı merak konusu olduğundan “Çok Değişkenli Regresyon Analizi” yapılmıştır. Bu bağlamda öncelikle kadının davranış değişikliği üzerinde yaş, cinsiyet, medeni durum, işyeri kıdemi, eğitim durumu ve işyerinde romantik ilişkilere yönelik bakış açısının etkili olup olmadığı incelenmiştir. Bu analiz yapılırken bağımlı değişken olarak geçerlik çalışması kapsamında yapılan faktör analizi sonuçlarından elde edilen faktörler kullanılmıştır. Her bir faktör tek bir bağımsız değişken gibi değerlendirilmiştir. Aynı analiz erkeğin davranış değişikliği faktörleri üzerine de uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara genel olarak bakıldığında regresyon denklemlerinden beklenen açıklayıcılığın elde edilemediği görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında kontrol edilemeyen değişkenlerin etkili olduğu düşünülmektedir.

4. Tartışma ve Sonuç

Çalışmanın temel amacı katılımcıların işyerinde romantik ilişki yaşayan kadın ve erkekte meydana gelebilecek davranış değişikliğine yönelik algılarının nasıl olduğunu sorgulamak olmuştur. Bu amaçla katılımcıların sahip oldukları çeşitli demografik özelliklerinin algıları üzerinde bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Toplanan veriler sonucunda yapılan faktör analizi ile kadın ve erkeğin davranış değişikliğini beş grup altında toplamak mümkün olmuştur. Bunlar olumlu davranış değişikliği, olumlu olmayan davranış değişikliği, kayırmacı davranış değişikliği, iletişimi artırmaya yönelik davranışlar ve diğer çalışanlardan tepki almak olarak ifade edilmektedir.

Literatüre bakıldığında çalışmanın konu ile ilgili Türkiye’de yapılmış sayılı çalışmalardan biri olduğu söylenebilir. Hatta bundan önceki çalışmalarda katılımcıların romantik ilişkiyi yaşayıp yaşamamalarına bakılarak veriler elde edilmişken bu çalışmada katılımcıların algıları incelenmiştir. Literatür açısından diğer bir farklılık ise şimdiye kadar yapılmış çalışmalarda sadece ilişki içerisindeki tarafların demografik özelliklerine yönelik sorgulama yapılmışken; bu çalışmada katılımcıların demografik özelliklerinin işyerinde romantik ilişki yaşayan kadın-erkekte meydana gelebilecek örgütsel davranış değişikliklerine yönelik algılarına etkisi incelenmiştir. Bu anlamda çalışmanın incelediği konuyu ele alış biçimi bakımından Türkiye’de “ilk” niteliğinde olduğu söylenebilir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda katılımcıların demografik özelliklerinin kadın ve erkeğin davranış değişikliğine yönelik algıları üzerinde çok yüksek bir etkisi olmadığı sonucu elde edilmiştir. Yani genel anlamda bakıldığında çalışmanın katılımcıları açısından evli/bekar, kadın/erkek olmanın işyerinde yaşanan romantik ilişki sonucunda ortaya çıkacağı düşünülen davranış değişiklikleri ile ilişkisinin çok güçlü olmadığı görülmektedir. Bu etkinin ortaya çıkmasında oldukça uzun olan anketi daha da uzatmanın

güvenilir sonuçlar vermeyeceği kaygısı ile oluşturulmuş anket ve yine kısa sürede fazla sayıda katılımcıya ulaşma arzusu sebebiyle işyeri romantizmi öncesi ve sonrasına ilişkin yeterince detaylı bir çerçevenin verilmemiş olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Bunların yanı sıra katılımcı profili de bulgulara etkili olmuştur. Şöyle ki katılımcıların demografik değişkenler açısından normal dağılmadığı ve yoğun olarak belirli özelliklerde toplandıkları görülmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmının kadın, genç (23-28 yaş arası), iş hayatında henüz yeni ve evli oldukları görülmektedir. Bu nedenle elde edilen veriler öncelikle normal dağılıma dönüştürülmüş ve analizler de bunun üzerinden yürütülmüştür. Bunun sonucunda verilere bakıldığında özellikle ilişkiye bakış açısı yani çerçeve değişkeni, cinsiyet ve kıdemın katılımcıların algılarını anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir.

Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar incelendiğinde en dikkat çeken durumun ilişki içerisindeki kadın ve erkeğe yönelik çıkarımlar olduğu görülmektedir. Kadınlar, erkeklere göre daha az güç sahibi olduklarından olumsuzluklarla daha fazla karşılaşmaktadırlar. Kadınların örgüt hiyerarşisindeki konumunu yükseltmek için yani iş güdüsüyle başladıkları ilişkide erkek, ego tatminini karşılama ihtiyacıyla yani ego güdüsüyle bu ilişkiye başlamaktadır. Bu nedenle kadınların hiyerarşik romantizmdeki güduları daha olumsuz değerlendirilmektedir (Powel, 2001, s.1527). Alt düzey çalışana karşı üst düzey çalışan ve kadın tarafa karşı erkek taraf daha hoşgörülü karşılanmakta ve en çok olumsuz tepkiyi kadının ego, erkeğinse iş güdüsüyle yaşadığı düşünülen üst düzey kadın - alt düzey erkek ilişkisi almaktadır. Üst düzey erkek - alt düzey kadın ilişkisi daha kabul edilir görülmektedir (Devine ve Markiewicz,1990, s.334). İlişki içindeki taraflardan bir taraf evli diğer taraf bekar ve evli olan kadın ise bu durum erkeğin evli-kadının bekar olmasına göre daha olumsuz karşılanmaktadır (Brown ve Allegier, 1996, s.588). Görülen açıktır ki elde edilen bu bulgular açıkça patriarşik bir düzen tablosu çizmektedir. Patriarşik bir düzende, toplumu olduğu gibi ilişkiyi de erkeğin yönetiyor olması gerektiği düşüncesi yanlısamlara, kadına karşı olumsuz bakış açılarına yol açmaktadır.

Literatürde elde edilen bulgulara kültürün etkili olduğu düşünülse de çalışmalar kapsamında verilerin toplandığı katılımcıların yanıtlarıyla da bu sonuçların elde edildiğine inanılmaktadır. Çalışmamız kapsamında kadın-erkeğe yönelik bu şekilde bir sorgulama yapılmamış olsa da açık uçlu sorulardan elde edilen çıkarımlarda kadının sosyal olarak üst statüde yer alma isteğinin duygusal bağ kuracağı erkeği genelde kendisinden üst statüden seçeceği ve onun gücünden yararlanmak isteyeceği şeklinde kendisini göstermektedir. Bu durum da günümüzde hala üst yönetimin erkek baskın olmasının bir sonucu olmaktadır. O tür pozisyonlarda daha fazla kadın yer aldıkça önümüzdeki yıllarda bu algının kırılıp patriarşik düzen yanlısından sıyrılacağına inanılmaktadır. Elde edilen sonuçlara genel olarak bakıldığında, katılımcıların işyerinde romantik ilişkiye ve ilişki yaşayanlara karşı olmadıkları; önemli olanın iş-aşk dengesini yakalamak olduğu görülmektedir.

İşyerinde yaşanan romantik ilişkilere yönelik tepkilere bakıldığında ise, yöneticiler, romantik ilişkinin diğer çalışanları olumsuz biçimde etkilediği durumda, ilişki yaşayan tarafların performansları düştüğünde, taraflardan birinin ya da her ikisinin evli olduğu durumda, taraflar işyerinde farklı pozisyonlarda olduklarında ve tarafların profesyonelce davranmadığı durumda olumsuz tepkiler göstermektedir. Yönetimin işyerinde yaşanan romantik ilişkide ilişki içerisindekileri yargılamak yerine bu ilişkiyi yönetme yoluna gitmesi oldukça önemlidir. Bu yolla diğer çalışanlar-çift dengesini kuracak olan da oluşabilecek maddi-manevi kaybı engelleyip bunu kazanca dönüştürecek olan da yönetimdir. Yöneticilerin işyerinde yaşanan romantik ilişkiler konusunda bilinçlenmeleri gereği önceliklidir. İlişkinin korkulacak bir durum olmadığı, hatta iyi yönetildiği takdirde olumlu

getirileri olduğu konusunda kendileri bilgi sahibi olacakları gibi bunu hayata geçirip diğer çalışanları da bu yönde bilinçlendirmelidirler. Böylece hem dedikodu gibi olumsuz davranış örnekleri ile zaman kaybı ve verimliliğin düşüşü engellenecek hem de moral düşüklüğünün önüne geçilmiş olacaktır. Romantik ilişkilerin sağlıklı yönetilmesinde şirketin kurumsallaşmışlık düzeyinin önemi yadsınamaz. Özellikle iş güdüsüyle yaşanan hiyerarşik romantik ilişkilerin olumsuz sonuçlar ortaya çıkarma olasılığı; terfi ve ödüllendirmelerin belirli bir çerçeveden yapıldığı kurumsal şirketlerde oldukça düşüktür. Bu tip şirketlerde yöneticilere düşen görev kısmen de olsa daha kolay olmaktadır. Ancak kurumsallaşmışlık düzeyi oldukça düşük olan ve uygulamaların herhangi bir kurala bağlı olmadığı şirketlerde yöneticilerin bilinçlenmeleri gereği en önemlisi olmaktadır.

Yöneticilerin yanı sıra iş arkadaşlarının ilişkiye yönelik tepkilerine bakıldığında taraflardan birinin ya da her ikisinin üretim düzeyinde bir düşüş olmadıkça olumsuz tepki vermedikleri görülürken; ilişkinin aşk güdüsünden kaynaklandığı durumlarda en olumlu, iş güdüsünden kaynaklandığı durumlarda da en olumsuz tepkiyi verdikleri görülmektedir. Yönetimsel açıdan en önemli olanın ilişkiyi sonlandırmak ya da yasaklamak değil yönetmek olduğu konusunda hem çalışanlar hem de ilişki yaşayanların hemfikir olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, toplumda insanın her yerde önemli olduğu ve kişilerarası ilişkilerin kaçınılmaz ve vazgeçilmez olduğu ve duyguların her yerde etkili olduğu gerçeğinden yola çıkılarak işyerinde yaşanan romantik ilişkilerin de varlığı yadsınamaz.

Çalışmanın başında işletme ve psikolojiyi birleştirme amacıyla yola çıkılmış ve bu iki disipline de örgütsel davranış alanında ışık tutma amacı güdülmüştür. Ortaya koyduğu sonuçlar da görüldüğünde konunun ahlaki, etik vb gibi toplumsal önemli diğer boyutlarla beraber daha kapsamlı ele alınmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Özellikle örgüt kültürünün nasıl olduğu, ilişkilerin nasıl devam ettiği ya da sonlanıp/sonlanmadığı, ilişkiye hangi güdülerle başlandığı, ilişki içerisindekilerin örgütsel konumları, çalışılan sektör, çalışma alanı gibi değişkenlerin analize dahil edilmesi önerilmektedir.

5. Kaynaklar

- Brown, T., & Allgeier, E. R. (1995). Managers' Perceptions of Workplace Romances: An Interview Study. *Journal of Business and Psychology*, 169-176.
- Brown, T.J., Allgeier, E.R. (1996). The Impact of Participant Characteristics, Perceived Motives, and Job Behaviors on Co-Workers' Evaluations of Workplace Romances. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.26-7, 577-595.
- Devine, I., Markiewicz, D. (1990). Cross-Sex Relationships at Work and the Impact of Gender Stereotypes. *Journal of Business Ethics*, Vol.9, 333-338.
- Dillard, J. (1987). Close Relationships at Work: Perceptions of the Motives and Performance of Relational Participants. *Journal of Social and Personal Relationships*, 179-193.
- Dillard, J.P., Miller, K. (1988). Intimate Relationships in Task Environments. *Handbook of Personal Relationships*. Newyork: Willey, 449-465.
- Dillard, J., Hale, J., & Segrin, C. (1994). Close Relationships in Task Environments: Perceptions of Relational Types, Illicitness and Power. *Management Communication Quarterly*: 7(3), 227-255.
- Foley, S., & Powell, G. (1999). Not All is Fair in Love and Work: Coworkers' Preferences For and Responses to Managerial Interventions Regarding Workplace Romances. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.20-7, 1043-1056.
- Mainiero, L. (1986). A Review and Analysis of Power Dynamics in Organizational Romances. *Academy of Management Review*, 11(4), 750-762.

- Mainiero, L. (1989). *Office Romance: Love, Power, and Sex in the Workplace*. New York: Rawson Association.
- Pierce, C.A. (1995). *Attraction in the Workplace: An Examination of Antecedents and Consequences of Organizational Romance*. College of Arts and Sciences Department of Psychology (Yayınlanmamış Doktora Tezi), New York.
- Pierce, C., Byrne, D., & Aguinis, H. (1996). Attraction in Organizations: A Model of Workplace Romance, *Journal of Organizational Behavior*, 5-32.
- Powell, G. N. (2001). Workplace Romances Between Senior Level Executives and Lower Level Employees: An Issue of Work Disruption and Gender. *Human Relations* (54) 11, 1519-1544.
- Powell, G.N., Graves, L.M. (2003). *Women and Man in Management*. Sage Publications: Thousand Oaks, Third Edition,
- Quinn, R. (1977). Coping with Cupid: The Formation, Impact, and Management of Romantic Relationships in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol.22,;30-45.
- Schaefer, C., & Tudor, T. (2001). Managing Workplace Romances. *Advanced Management Journal* Vol.66-3, 4-10.
- Solmuş, T. (2001). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Öfke, Saldırganlık ve Romantik İlişkiler. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN PRESENTEİZM (HASTAYKEN İŞTE OLMA HALİ) ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Melikşah Üniversitesi
İkt. ve İdr. Bil. Fak. İşletme Bölümü
mozdevecioglu@meliksah.edu.tr

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Sakarya Üniversitesi
İşletme Fak. İşletme Bölümü
kadirardic@sakarya.edu.tr

Araş. Gör. Seher ULU

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
İkt. ve İdr. Bil. Fak. İşletme Bölümü
seherulu@nevsehir.edu.tr

Araştırmanın Arka Planı ve Sorunsalı

Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireyin belirgin değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder (Özkalp ve Kirel, 2013; 73). Başka bir ifadeyle, kişilik bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan, sosyalleşme süreci ile edindiği özelliklerinin toplamıdır (Özdevecioğlu, 2013; 26). Kişilik tanımları incelendiğinde kişiliğin benzersizlik, tutarlılık ve değişmezlik gibi temel nitelikleri öne çıkmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013; 73).

Bu çalışmada Beş Faktör Kişilik Modeli dikkate alınarak kişilik özellikleri ele alınmaktadır. Ampirik araştırma bulgularından keşfedilen Beş Faktör Modeli (The Five Factor Model), insanın kişiliğindeki bireysel farklılıkların dışa dönüklük, duygusal denge, uyumluluk, deneyime açıklık ve sorumluluk şeklindeki beş boyutta sınıflandırılabilceğini ileri sürmektedir (Gosling, Rentfrow and Swann, 2003; 506). Bunlar (Larson and Sachau, 2009, 693; Özen Kutanis, 2010; 63; Bruck and Allen, 2003; 460-461);

-*Dışadönüklük*; Bu boyuta ilişkin puanı yüksek olan bireyler, sosyal, aktif, atak, pozitif duygusal, toplu halde yaşamaya yatkın ve konuşkan özelliklere sahip iken, puanı düşük dışadönük bireyler ise çekingen, sakın ve yalnızlığı tercih eden özelliklere sahiptirler.

-*Duygusal Denge*; Duyusal denge puanı yüksek bireyler, kendine güvenen, karşısındakine güven veren, sakın, rahat, soğukkanlı veya temkinli olarak algılanırlar. Duygusal denge puanı düşük olanlar ise, endişeli, gergin, güvensiz, dirençsiz, duygusal, içine kapanık ve sınırlı özellikler göstermektedir.

-*Uyumluluk*; Başkalarıyla pozitif ilişkiler sürdürme motivasyonu ile alakalıdır. Uyumluluk puanı yüksek olan bireyler yardımsever, merhametli, başkalarına sempati duyan, nazik, işbirlikçi ve babacan olarak karakterize edilmektedirler. Buna karşın uyumluluk puanı düşük olan bireyler ise benmerkezci, rekabetçi ve huysuz olarak ifade edilir.

-*Deneyime Açıklık*; Deneyime açıklık puanı yüksek bireyler, analitik düşünen, duyarlı, ilgi yeniliğe açık, yaratıcı, hayal kuran, maceracı, meraklı, kendi düşünce ve duygularına yönelen kişilerdir. Düşük puana sahip bireyler ise muhafazakâr, yeniliğe dirençli ve ilgi alanları sınırlı olan kişilerdir.

-*Sorumluluk*; Amaç yönelimli davranışı ve dürtüleri kontrol etmenin ölçüsüdür. Sorumluluk puanı yüksek bireyler iradeli, amaca dönük, azimli, dakik, çok çalışkan ve güvenilirlerdir. Sorumluluk puanı düşük olanlar ise dikkatsiz, amaçsız ve güvenilir olmayan bireyler olarak sınıflandırılmaktadırlar.

Bu çalışmada presenteizm davranışını sergileyen bireylerin, kişilik özelliklerinin farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Beş Faktör Modelinin daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Presenteizm

1990'lı yılların başlarında işletmelerde küçülme nedeniyle ortaya çıkan eğilim olarak Presenteizm (hastayken işe gelme davranışı) örgütsel davranış literatürüne yeni girmiş bir kavramdır. İşgörenlerin sağlıklı olmadıkları zamanlarda işlerinin başında oldukları için düşük verimlilik sorunu ortaya çıkmış ve bu eğilim nedeniyle işletmeler yüksek gizli maliyetlere katlanmak zorunda kalmışlardır.

Genel anlamda presenteizm hastayken işe devam etme davranışı olarak tanımlanmaktadır. Dev ve çalışma arkadaşlarına (2005: 2273) göre ise presenteizm, hasta ve yaralı olmasına rağmen işte çalışma davranışdır. Diğer bir ifadeyle, presenteizm iş başında olan, fakat hastalık veya diğer sağlık koşulları nedeniyle tümüyle işlevsel olmaması sorununu ifade eder (Martinez and Ferreira, 2012: 97).

Presenteizm; çalışanların fiziksel olarak işte olmalarına rağmen fonksiyonel olarak işbaşında bulunmamaları nedeniyle performanslarının ve verimliliklerinin düşük olmasıdır (Sanderson et al. 2007: 65). Aslında işte var ol(ma)ma sorunu, zihinsel ve fiziksel olarak elverişli olmayan bireyin işteymiş gibi işyerinde bulunmasının bir sonucudur. Presenteizmin öncülleri, geçici ve daimi istihdam, iş ortamı, meslek, aşırı iş yükü, işkoliklik ve performansa dayalı benlik saygısı şeklinde ifade edilebilir.

Presenteizmin (hastayken işte hazır bulunma halinin) nedenleri; departmanda yedeklemenin olmaması, ağır iş yükü, işi belli bir zamanda bitirme isteği, yeni teknolojilerin uygulanması esnasında adaptasyon güçlüğü, işe gelmediğinde kendini çok kötü hissetmeye dair öz algı olarak ifade edilebilir. Presenteizm çalışanlar ve örgüt açısından birçok güçlük yaratacaktır. Örneğin bireysel düzeyde presenteizm nedeniyle çalışma saatlerinde artış ile ciddi sağlık sorunları, aile sorunları ve yaşam tatminsizliği arasında ciddi yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel düzeyde ise, presenteizmin işgören etkinliği ve verimliliğini olumsuz etkilediği ve örgüt açısından gizli maliyetlere sebebiyet verdiği saptanmıştır (Cullen and McLaughlin, 2006: 511). Ayrıca presenteizmin tükenmişlikle sonuçlandığı da görülmektedir (Knani, 2013;93).

Literatürde presenteizmin tükenmişlik (Ferreira and Martinez, 2012), hemşirelik mesleği (Martinez and Aristides, 2012), iş yaşam dengesi (Yıldırım vd., 2013) stres, verimlilik ve performans ile ilişkisi üzerine çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır (Despie'gel et al., 2012; Knies et al., 2012; Jourdain and Vézina, 2014). Buna karşın kişilik özellikleri ile presenteizm arasındaki ilişkileri inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunduğu görülmektedir (Nandi and Nandi 2014). Bu konudaki bilgi eksikliğinin giderilmesi amacıyla bu çalışmada, örgütlerde çalışan bireylerin Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin presentsenteizm üzerindeki etkileri ve kişilik özellikleri ile presenteizm arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Hipotez 1: Dışadönüklük, işgören presenteizmi üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Sorumluluk, işgören presenteizmi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Deneyime açıklık, işgören presenteizmi üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Uyumluluk, işgören presenteizmi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 5: Duygusal denge, işgören presenteizmi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Bu bağlamda araştırmanın sorunsalı, "Presentizm kişilik özelliklerinden ne yönde ve nasıl etkilenmektedir? Hangi kişilik özellikleri Presenteizm davranışı açısından belirleyici rol oynamaktadır? Kişilik ile presenteizm arasında ne yönde ve nasıl bir ilişki vardır?" biçimindedir.

Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Örneklem

Bu çalışanın örneklemini, Mersin ilindeki bir büyük ölçekli imalat sanayii işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada imalat sanayii işletmesindeki yaklaşık 250 çalışandan veriler anket yöntemi yardımıyla toplanmıştır. Anketler bizzat araştırmacılar tarafından 250 çalışana elden ulaştırılmıştır. Bu anketlerden 134 tanesi geri dönmüştür. Ancak geri dönen anketlerden 92 tanesi bilimsel açıdan kullanılabilir olduğu için sadece bunlar analize dâhil edilmiştir. Yani anketlerin geri dönüş oranı %36.8 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran örgütsel davranış alanındaki bilimsel çalışmalarda yeterli kabul edilebilir (Tucker et al., 2008).

Ölçekler

Bu çalışmada verileri toplamak için tasarlanan soru formu aşağıdaki ölçekleri kapsamaktadır:

-Beş Faktör Kişilik Envanteri: Bu çalışmada deneklerin kişilik özelliklerini belirlemek için John, Donahue ve Kentle (1991) tarafından geliştirilmiş olan 5'li likert tipi 44 ifadeli beş faktör envanteri (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4=Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Beş faktör kişilik envanterinin boyutları; dışadönüklük (8 ifade), sorumluluk (9 ifade), deneyime açıklık (10 ifade), uyumluluk (9 ifade) ve duygusal denge (8 ifade) olarak ifade edilir. Beş Faktör Kişilik Envanterinin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) 0.91 olarak belirlenmiştir.

-Presenteizm (Hastayken İşte Olma Hali) Ölçeği: Çalışanların hastayken işte olma hali ile ilgili eğilimlerini ölçmek için Koopman ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen 5'li likert tipi 6 ifadeli Stanford Presenteizm ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4=Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum). Presenteizm ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0.84 olarak hesaplanmıştır.

Türkçe örgütsel davranış yazınında bu ölçeklerin kullanıldığı çalışmalara rastlanmaktadır. Bu ölçeklerin farklı sektörlerde ve değişik kademelerde çalışanlar üzerinde yapıldığı dikkate alındığında her ikisinin de geçerliliği kanıtlanmış ölçekler olduğu söylenebilir.

Bulgular

Bu çalışmada Mersin ilindeki bir büyük ölçekli imalat sanayii işletmesindeki çalışanlardan anket yardımıyla veriler elde edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %16.3'ü kadın ve %83.7'si erkektir. Bu çalışanlardan %58.7'si evli iken, %41.3'ü bekârdır. Söz konusu işletmede çalışanların %38'i ilköğretim, %39.1'i lise ve dengi okul ve fakülte %22.8'i eğitim aldığı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların %51.1'inin yaşı 20-30 yaş aralığındadır. Bu çalışanların %48.9'u 31 yaş ve üzerindedir. Bu çalışanların iş deneyimi incelendiğinde ise %16.3'ü 1 yıl ve daha az, %59.8'i 1-5 yıl arası ve %23.9'u 5 yıldan fazla bir iş deneyimine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Kişilik ile hastayken işte olma hali arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Korelasyon katsayıları ve tanımlayıcı istatistikler Tablo.1’de yer almaktadır. Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, dışadönüklük ($r=.670$, $P<0.01$), sorumluluk ($r=.754$, $P<0.01$), deneyime açıklık ($r=.748$, $P<0.01$), uyumluluk ($r=.487$, $P<0.01$) ve duygusal denge olarak ifade edilen Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin tümünün presenteizm (hastayken işte olma hali) ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu boyutlardan dışa dönüklük ve uyumluluk boyutunda söz konusu pozitif ilişkinin düzeyi diğerlerine nazaran daha düşüktür.

Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar, Korelasyonlar

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
1. Dışadönüklük	2,71	,98	1					
2. Sorumluluk	2,68	,93	,698**	1				
3. Deneyime Açıklık	2,66	1,14	,737**	,760**	1			
4. Uyumluluk	2,73	1,56	,564**	,524**	,619**	1		
5. Duygusal Denge	2,58	1,04	,706**	,788**	,798**	,602**	1	
6. Presenteizm (hastayken işte olma hali)	2,74	1,00	,670**	,754**	,748**	,487**	,774**	1

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (iki-yönlü).

Tablo 2’de görüldüğü üzere kişilik özelliklerinin hastayken işte olma hali üzerindeki etkilerine ise çoklu regresyon analizi ile bakılmıştır. Beş faktör kişilik özelliklerinin bağımsız değişken ve hastayken işte olma bağımlı değişken olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; modeldeki VIF değerleri 1,750-3,732 arasında değişmektedir. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10’dan çok düşüktür. En düşük tolerans değeri 0.268 olup, en alt sınır değer olan 0.10’dan yüksektir. Bu nedenle çoklu regresyon modelinde çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır. Ayrıca bu modelde Durbin-Watson katsayısı 1,648 civarındadır. Dolayısıyla otokorelasyon sorunu da bulunmamaktadır (Zhang, Lee and Zou, 2010).

Tablo 2. İmalat Sanayii İşletmeleri Çalışanları Açısından Kişilik Özellikleri ile Presenteizm İlişisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	B	Standart Hata				Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	2,742	,061		44,978	,000		
Dışadönüklük	,107	,098	,106	1,090	,279	,391	2,558
Sorumluluk	,267	,109	,265	2,447*	,016	,316	3,161
Deneyime Açıklık	,236	,118	,235	2,008*	,048	,271	3,688
Uyumluluk	-,063	,081	-,062	-,771	,443	,571	1,750
Duyusal Denge	,342	,118	,340	2,887*	,005	,268	3,732
R ²	,680						
Düzeltilmiş R ²	,662						
Tahmini standart hata	,58474						
F	36,578						
Anlam düzeyi	,0000						
Durbin-Watson	1,648						

Bağımlı Değişken: Presenteizm

*p< 0.05.

**p< 0.01.

Bu modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. ($R^2=0.680$, $F_{(5,86)}=36,578$; $p < 0.01$). Modelde bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki varyansın %68'ini açıklamaktadır. Bu modelde dışadönük kişilik özelliğinin presenteizmi anlamlı bir şekilde etkilemediği anlaşılmaktadır ($\beta = ,106$; $p > 0.05$). Bu yüzden **H1** hipotezi desteklenmemektedir. Buna karşın uyumluluk kişilik özelliğinin, presenteizmi üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -,062$; $p > 0.05$). Yani bu bulgu **H4** hipotezini desteklememektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre beş kişilik özelliğinden sorumluluğun, presenteizm üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır ($\beta = ,265$; $p < 0.05$). Bireylerin sorumluluk puanı yükseldikçe, presenteizm eğilimleri de yükselmektedir. Böylece **H2** hipotezi desteklenmektedir. Yine beş kişilik özelliğinden duygusal dengenin, presenteizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = ,340$; $p < 0.05$). Bireylerin duysal denge puanı arttıkça, presenteizm eğilimleri de yükselmektedir. Dolayısıyla **H5** hipotezi de desteklenmektedir. Buna karşın beş kişilik özelliğinden deneyime açıklığın, presenteizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta = ,235$; $p < 0.05$). Deneyime açıklık puanı yüksek bireylerin, presenteizm eğilimleri de yüksektir. Yani **H3** hipotezi ret edilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada örgütlerde çalışan bireylerin Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin presenteizm üzerindeki etkileri ve kişilik özellikleri ile presenteizm arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Presenteizmin kişilik özelliklerinden ne yönde ve nasıl etkilendiğini tespit etmek bakımından bu çalışma önem arz etmektedir.

Bu çalışmada korelasyon analizi sonuçlarına göre Beş Kişilik Özelliği ile presenteizm arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ise, dışadönük kişilik özelliğinin presenteizmi üzerinde pozitif ancak anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken; uyumluluk kişilik özelliğinin presenteizm üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre beş kişilik özelliğinden sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklığın presenteizm üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bireyler açısından bu kişilik özelliklerinin puanı yükseldikçe, işyerinde presenteizm eğiliminin arttığı saptanmıştır. Nandi ve Nandi (2014) tarafından yapılan çalışmanın bulguları da Beş Kişilik Özelliğinden sorumluluk boyutunun presenteizm üzerindeki etkisi ile ilgili bulguları desteklemektedir.

Bu çalışmanın bazı sınırlamaları mevcuttur. *Birincisi*, küçük bir örneklemden elde edilen verilere dayalı analiz sonuçlarını tüm imalat sanayii çalışanları açısından genellemek uygun bir yaklaşım olarak kabul görmeyebilir. *İkincisi* araştırmaya konu olan imalat sanayii işletmesi çalışanlarının anketi cevaplamaya yeterli zaman ayırmamalarıdır.

Bu çalışmanın inceleme konusu örgütlerde çalışan bireylerin Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin presenteizm üzerindeki etkileri ve kişilik özellikleri ile presenteizm arasındaki ilişkilerdir. Gelecekte örgütsel adalet ve çalışanlara güvenin presenteizm üzerindeki etkilerinin araştırmalar tarafından incelenmesi beklemektedir. Bununla birlikte algılanan kariyer teşvikleri ile presenteizm arasındaki ilişkide algılanan itibarın aracı rolü yeni araştırma konusu olarak tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

- Alsajjan, B. A. (2010). How The Big Five Personality Dimensions Influence Customers Trust In UK Cellular Providers? *International Journal of Global Business*, 3 (1), 102-116.
- Bruck, C. S. and Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63: 457-472
- Cullen, John and McLaughlin, A. (2006). What drives the persistence of presenteeism as a managerial value in hotels?: Observations noted during an Irish work-life balance research Project, *Hospitality Management*, 25: 510-516.
- Despie'gel, Nicolas., Danchenko, N., Francois, C., Lensberg, B., Drummond, M. F. (2012). The Use and Performance of Productivity Scales to Evaluate Presenteeism in Mood Disorders, *Value In Health* 15: 1148-1161.
- Dew, K., Keefe, V., Small, K. (2005) 'Choosing' to work when sick:workplace presenteeism, *Social Science & Medicine*, 60: 2273-2282.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F. (2012). Presenteeism and burnout among teachers in public and private Portuguese elementary schools, *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (20): 4380-4390.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J. and Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains, *Journal of Research in Personality* 37: 504-528.

- John, O. P., Srivastava, S. (1999). The Big five Trait Taxonomy: History, Measurement and Theoretical Perspectives, *In Handbook of Personality: Theory and Research* (Eds: Lawrence A. Pervin, Oliver P. John): 102-138.
- Jourdain, G. and Vézina, M. (2014). How psychological stress in the workplace influences presenteeism propensity: A test of the Demand-Control-Support model, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (4): 483-496.
- Knani, M. (2013). Exploratory Study of the Impacts of New Technology Implementation on Burnout and Presenteeism, *International Journal of Business and Management*, 8 (22): 92-97.
- Knies, S., Candel, M. J.J.M., Boonen, A., Evers, S. M.A.A., Ament, A. J.H.A., and Severens, J. L. (2012). Lost Productivity in Four European Countries among Patients with Rheumatic DisordersAre Absenteeism and Presenteeism Transferable? *Pharmacoeconomics*, 30 (9): 795-807.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M. and Bendel, T. (2002) Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity, *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 44:14-20.
- Larson, A. J. and Sachau, D. A. (2009). Effects of incentives and the Big Five personality dimensions on internet panellists' ratings, *International Journal of Market Research*, 51 (5): 687-706.
- Martinez, L. F. Ferreira, A. I., (2012). Sick at Work: Presenteeism among Nurses in a Portuguese Public Hospital, *Stress and Health* 28: 297-304.
- Nandi, D. and Nandi, N. (2014). Application of Big Five Model of Personality for Employee Presenteeism in the Workplace, *Global Journal For Research Analysis*, 3(7): 162-163.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 42: 25-40.
- Özen Kutanis, R. ve Tunç, T. (2010). Kişilik Ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme, *"İşgüç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12 (2): 61-74.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış, & Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Sanderson, Kristy., Tilse, Elizabeth., Nicholson, J., Oldenburg, Brian., Graves, Nick. (2007). Which presenteeism measures are more sensitive to depression and anxiety? *Journal of Affective Disorders*, 101: 65-74.
- Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, M.S. and Stride, C. B. (2008). Perceived Organizational Support for Safety and Employee Safety Voice: The Mediating Role of Coworker Support for Safety, *Journal of Occupational Health Psychology*, 13 (4): 319-330.
- Yıldırım, M. H., Saygın, M. ve Yıldırım, S. (2013). A Research About Employees' Work-Life Balance and Presenteeism Tendency, *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 5 (2): 119-129.
- Zhang, G., Lee, G. and Zou, X. (2010). The Mediating Role of Procedural Justice between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study about Skeleton Government Civilian in China, *Psychology*, 1: 300-304.

İŞKOLİK DAVRANIŞLAR ÜZERİNDE İŞYERİ YALNIZLIĞININ ETKİSİ

Doç. Dr. Abdullah Karakaya
Karabük Üniversitesi, İİBF, İşletme
Bölümü
akarakaya@karabuk.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Ozan Büyükyılmaz
Karabük Üniversitesi, İşletme Fak., İşletme
Bölümü
ozanbuyukyilmaz@karabuk.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Ferda Alper Ay
Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fak., Sağlık Yönetimi Bölümü
ferdaay@cumhuriyet.edu.tr

ÖZET

İş ortamında kendisini yalnız hisseden birey, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini azaltmakta ve olumsuz bir duygu hali içerisine girmektedir. Dolayısıyla sosyal ilişkilerinde yetersizlik yaşayan ve bu ilişkilerinden yeterince doyum alamayan çalışan daha fazla işine odaklanma ihtiyacı hissetmekte ve böylece bir işkolik haline gelebilmektedir. Bu çalışmanın amacı işyeri yalnızlığının iki boyutu olan duygusal yalnızlık ve sosyal yalnızlığın işkolikliğin iki boyutu olan aşırı çalışma ve kompulsif çalışma üzerindeki etkilerini belirleyebilmektir. Bu amaç kapsamında, Kardemir'de çalışmakta olan 413 işçi, memur ve yöneticiden anket yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. İşyeri yalnızlığının işkoliklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu hipotezini test etmek amacıyla, yapısal eşitlik modellemesi kapsamında oluşturulan yol analizinden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda, duygusal yalnızlığın aşırı çalışma ve kompulsif çalışma davranışlarını arttırdığı belirlenmiştir. Buna karşılık sosyal yalnızlık ile aşırı çalışma ve kompulsif çalışma davranışları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: İşyeri Yalnızlığı, İşkoliklik, KARDEMİR

1. Giriş

1970'lerde bir Amerikan sosyoloji teorisyeni, Philip Slater, devlet okulları ve özel şirketlerde rekabet ve bağımsızlık nedeniyle bireycilik ve kişisel başarının ait olma, topluluk ve sorumluluk gibi diğer insan ihtiyaçlarına karşı eğilimlerini vurgu yaparak, sosyal kurumlar ve kültürel değerlerin yalnızlığı artırabildiğini ileri sürmüştür. Slater'e göre yalnızlık, normatif ve sosyal güçlerin ortak ürünüdür ve rekabet edici bir yaşam ve bu yaşamın kısa süreli tatmin edici faktörleri yalnızlığa ve kopukluğa neden olmaktadır (Wright, 2005: 45).

Araştırmacılar tarafından genellikle yalnızlık kavramı, niteliksel ya da niceliksel olarak bireyin sosyal ilişkilerindeki eksiklikle sonuçlanan psikolojik bir durum olarak kabul edilmektedir (Wright vd., 2006: 59). Yalnızlık, bireyin çevresiyle ilişkisini azaltmasıyla kendi iradesiyle yaşadığı ve bunun sonucunda da bireye acı ve sıkıntı verebilen bir duygu halidir. Yalnızlık kişinin psikolojik, fiziksel ve sosyal bütünlüğünü etkileyebilecek bir tehlike doğurabilmektedir (Yılmaz ve Altınok, 2009: 455). Yalnızlığın temel nedeni bireyin sosyal ilişkilerindeki yetersizlik ve bu ilişkilerden yeterince doyum alamamadır. Bu nedenle bireyler diğerleriyle birlikte oldukları zaman veya sosyal ilişkiler kurduklarında bile yalnızlık yaşayabilirler (Yılmaz vd., 2008: 72; Mercan vd., 2012: 216).

Yalnız kişiler, kendilerini çevresindeki insanlarla uyum içinde hissedemezler, sosyal faaliyetleri azdır, sorumluluk almaktan kaçınırlar, arkadaşlık kurmada zorluklar yaşarlar, içe dönüktürler, ilişkilerde yüzeyseldirler, olayları olumsuz yönde değerlendirirler, benmerkezci tutumlara bürünürler (Yılmaz ve Altınok, 2009: 455).

Gerçekleştirilen araştırmalar yalnızlığın nedenleri olarak sosyal beceri eksikliği, olumsuz beklentiler ve bilişsel yüklemeler, utangaçlık, güvensiz bağlanma, yetersiz sosyal destek algısı ve aile yapısındaki uyumsuzluk gibi faktörler gösterilmektedir (İlhan, 2012: 2378). Çevre tarafından itilme sonucu yaşanan yalnızlık, içinde yaşadığı topluma yabancılaşma biçiminde yaşanan yalnızlık, çevresiyle ilişkilerini en aza indirerek kendi seçimi ile yaşadığı yalnızlık ve insanın kendini anlaşılmamış kimsesiz hissettiği gerçek yalnızlık gibi birbirinden çok farklı biçimlerde yalnızlık türleri bulunmaktadır. Yalnızlık yaşayan insanlar kendilerini olumsuz kişilik özellikleri (sevimsiz, çirkin, beceriksiz vb) ile nitelendirmelerine rağmen yalnızlıkta asıl neden, bu insanların diğer insanlarla ilişki kurmada sosyal beceri eksikliğinden değil, yalnız insanların kendilerini algılama şekillerinden kaynaklanmaktadır (Çağır ve Gürkan, 2010: 73).

Günümüzde iş yaşamının niteliğinin yükseltilmesi ve iyileştirilmesi için araştırmalar büyük önem taşımaktadır. İş yaşamının niteliğinin yükseltilmesi ve iyileştirilmesi ise öncelikle çalışanların ihtiyaç ve beklentilerin karşılanmasıyla mümkün olabilmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması sadece fizyolojik olarak değil, sosyal ve psikolojik olarak da son derece önemlidir. Özellikle sosyal ilişkilerin az olmasıyla sosyal ihtiyaçların yeterince karşılanamaması bireyleri bir takım rahatsızlıklara itebilecek ve onları iş hayatında da yalnızlığa yönelebilecektir. Çalışma hayatında insanların yeterince karşılanamayan bu ihtiyaçları bireyleri yalnızlaştırabilecek, bunun sonucunda bazı bireyleri kendisini işine daha çok adayan ve aşırı işine bağlı bir birey haline getirebilecek ve işkolik bireyler olabileceklerdir. Buradan hareketle bu çalışmada iş yerinde yalnızlık yaşayan bireylerin işkoliklik eğilimine yönelme durumlarını incelenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İşyeri Yalnızlığı

İş yaşamında yaşanan yalnızlık, genel yalnızlıktan farklı olarak sadece iş ortamında etkin olabilmektedir. Bir başka ifadeyle günlük yaşamında oldukça doyurucu ve sağlıklı ilişkileri olan ve yalnızlık duyguları yaşamayan bir birey, iş ortamında sosyal ilişkiler kurmakta ve sosyal destek almada sıkıntılar yaşayabilmektedir. Bu durum ise bireyin iş yaşamında yalnızlık ve dışlanmışlık duyguları yaşamasına neden olabilmektedir (Doğan vd., 2009: 272). Yalnızlık, bireysel özelliklerden kaynaklanırken, işyerinde yalnızlık ise daha çok sosyal çevreden kaynaklanan bir başına bırakma, izole etme ve kendi başına olma halini ifade eder (Mercan vd., 2012: 216). İşyerinde yalnızlık psikolojik olarak iyi olma halini ve iş performansını olumsuz bir şekilde etkilediği görülmektedir. Sosyal desteğin az olması ve işin yalnız yapılması ise işyerindeki yalnızlığı daha fazla etkileyebilmektedir. Bu etki sosyal aktivite eksikliğinden daha fazladır. Ayrıca işyerindeki yalnızlık, iş yerindeki insani ilişkilerin kalitesini de etkileyebilir (Yılmaz ve Aslan, 2013: 60).

Wright vd. (2006: 63) iş yaşamında yalnızlığın iki boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. Birinci boyut olan *duygusal yalnızlık* boyutu, iş yerindeki ilişkilerin duygusal niteliğinin algılanması olarak tanımlanmakta ve çalışanın iş yerindeki arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin niteliğini ölçmektedir (Doğan vd., 2009: 272-273). İkinci boyut olan *sosyal yalnızlık* alt boyutu ise iş yerindeki ilişkilerin niceliğinin algılanması olarak tanımlanmaktadır (Doğan vd, 2009:273).

2.2. İşkoliklik

İşkoliklik kavramı ise ilk olarak Oates (1971) tarafından alkolizmden esinlenerek kullanılmıştır (Öncül vd., 2013: 181). Oates (1971)'e göre işkolizm kavramı, işgörenin durmadan çalışarak işe bağımlılık ve bu bağımlılığın getirdiği olumsuz sonuçlar tarafından bazı özelliklerin sergilenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Spence ve Robbins, 1992: 160). Bu tanımda işkoliklik, sürekli bir şekilde zorlayıcı olarak ya da durmadan çalışmak için kontrol edilemeyen bir ihtiyaç olarak ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2008: 175). Farklı şekillerde tanımlanabilen işkoliklik, işgörenin işine olan aşırı bağlılığı olarak ta tanımlanmaktadır (Burke, 2000: 3). İşkoliklerdeki aşırı çalışma o kadar abartılıdır ki bireyin mutluluğunun azalmasına, sağlığının ve kişilerarası ilişkilerinin bozulmasına neden olur (Schaufeli vd., 2006: 193).

İşkoliklik bireyin aile yaşantısını olumsuz etkilemekte, tükenmişlik, iş stresi ve çeşitli sağlık bozukluklarına neden olmakta, hatta işkolikler işlerine karşı olumsuz tutum geliştirebilmektedirler (Akın ve Oğuz, 2010: 315). Spence ve Robbins (1992: 168) işkolikleri stres ve mükemmeliyetçilik ile ilişkilendirerek, işkoliklerin stres düzeylerinin yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Spence ve Robbins (1992: 163)'e göre ise işkoliliğin üç boyutu bulunmaktadır (WorkBAT). Bu boyutlar işe ilgi, işe yönelim ve işten zevk alma şeklinde sıralanmaktadır. Schaufeli vd., (2006) ise işkolikliğin *aşırı çalışma* ve *kompulsif (zorunlu hissetme) çalışma* olarak iki boyuttan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmalarda temel kişilik özellikleri arasında obsesif kompulsifliğin, başarı odaklılığın, mükemmeliyetçiliğin ve sorumluluk sahibi olmanın, işkoliklik eğilimini artıran faktörler arasında olduğu kabul edilmektedir (Özcan ve Behram, 2013: 92-93).

2.3. İşyeri Yalnızlığı ve İşkoliklik Arasındaki İlişki

İnsanların neden aşırı derecede kendilerine zarar verecek şekilde çalıştığı ya da nasıl bir işkolik haline geldiği, insan kaynakları yöneticilerinin ve örgüt bilimcilerin üzerinde önemle durduğu konulardan biridir. Yine de işkolikliğe hangi bireysel ve örgütsel faktörlerin neden olduğuna ilişkin kısıtlı sayıda araştırma mevcuttur. Bu çerçevede araştırmalar olumsuz sonuçlara neden olan işkoliklik üzerinde kişilik özellikleri (Burke vd., 2006; Sharma ve Sharma, 2011), cinsiyet (Burke, 1999; Karaeminoğulları vd., 2013), mükemmeliyetçilik ve olumsuz duygular (Bovornusvakool vd., 2012), çalışanın gerçekleştirdiği işin özellikleri (Spence ve Robbins, 1992) ve örgüt değerleri (Burke, 2001) gibi unsurların etkisinin bulunduğunu belirtmektedir.

Çalışanların olumsuz sonuçlar doğurabilecek işkoliklik davranışları üzerinde etkisi olduğu düşünülebilecek bir unsurun da işyeri yalnızlığı olduğu söylenebilmektedir. Literatür incelendiğinde işyeri yalnızlığı ile işkoliklik arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Karaeminoğulları vd. (2013: 285) tarafından gerçekleştirilen araştırma da, işyeri yalnızlığı ile işkoliklik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış fakat, işyeri yalnızlığının duygusal yalnızlık boyutu ile işkolikliğin aşırı çalışma boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Bu çerçevede kendisini iş ortamında yalnız hisseden birey, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini azaltmakta ve olumsuz bir duygu hali içerisine girmektedir. Böylece çalışanın psikolojik, fiziksel ve sosyal bütünlüğünü etkileyebilecek bir tehlikeli bir durum ortaya çıkabilmektedir (Yılmaz ve Altınok, 2009:455). Dolayısıyla sosyal ilişkilerinde yetersizlik yaşayan ve bu ilişkilerinden yeterince doyum alamayan çalışan daha fazla işine odaklanma ihtiyacı hissetmekte ve böylece bir işkolik haline gelebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, yalnızlaşan çalışan, örgüt içinde daha fazla kabul gören, saygı duyulan bir birey

olabilme ve mükemmeliyetçi davranışlar gösterebilmek uğruna işkolik bir çalışan haline dönüşebilmektedir (Karaeminoğulları vd., 2013: 282). Bu noktadan hareketle işyeri yalnızlığı ile işkoliklik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: İşyeri yalnızlığının işkoliklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Duygusal yalnızlığın aşırı çalışma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Sosyal yalnızlığın aşırı çalışma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Duygusal yalnızlığın kompulsif çalışma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Sosyal yalnızlığın kompulsif çalışma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

3. Yöntem

3.1. Amaç ve Katkı

Bu çalışma, işyerinde yalnızlık ile işkoliklik kavramlarına odaklanmakta ve işkolikliğin işyeri yalnızlığından ne derece etkilendiğini belirlemeye çalışmaktadır. Spesifik olarak çalışmanın amacı işyeri yalnızlığının iki boyutu olan duygusal yalnızlık ve sosyal yalnızlığın işkolikliğin iki boyutu olan aşırı çalışma ve kompulsif çalışma üzerindeki etkilerini belirleyebilmektir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular, demir-çelik sektöründe kendilerini yalnız hisseden çalışanların ne derece işkolik davranışlarda bulunduğuyla ilişkin değerli bilgiler sağlamaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni, Karabük Demir Çelik Fabrikaları A.Ş.'de çalışmakta olan işçi, memur ve yöneticilerden oluşmaktadır. İşletmeden alınan bilgiler kapsamında çalışma evreninde yaklaşık olarak 4000 kişi yer almaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde ve %5'lik bir hata payı dikkate alınarak en düşük örneklem büyüklüğü 351 kişi olarak hesaplanmıştır (Sekaran, 2013:294; 1992:253; Altunışık vd., 2005:127). Bu kapsamda evren içerisinden, geri dönüş oranları da hesaba katılarak tesadüfi olarak 425 kişiye yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda 12 anketin geçersiz olduğu belirlenmiş ve dolayısıyla analiz dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak toplam 413 anket analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların 295'i erkek ve 118'i kadındır. 105 kişi 30 yaş ve altında, 184 kişi 31-40 yaş arasında, 110 kişi 41-50 yaş arasında ve 5 kişi 51 yaş ve üstündedir. 9 kişi ise yaşını belirtmemiştir. Çalışanların 293'ünün evli ve 116'sının bekar olduğu belirlenmiştir. 4 kişi ise medeni durumunu belirtmemiştir. Eğitim durumlarına göre ise katılımcıların 220'sinin lise ve altı, 175'inin üniversite ve 16'sının lisans üstü dereceye sahip olduğu görülmektedir. 2 kişi eğitim durumunu belirtmemiştir. Yine katılımcıların 142'si 5 yıldan az süredir, 94'ü 6-10 yıldır, 74'ü 11-15 yıldır ve 102'si, 16 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışmaktadır. 1 kişi çalışma süresini belirtmemiştir. Bununla birlikte haftalık olarak 95 kişi 45 saatten az, 290 kişi 45-50 saat arası ve 27 kişi 50 saatten fazla çalıştığını belirtmiştir. 1 kişi ise haftalık çalışma süresini belirtmemiştir.

3.3. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Çalışmada veri toplama amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, katılımcıların çalıştıkları ortamda duygusal ve sosyal olarak kendilerini ne derece yalnız hissettiklerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise işkolikliğin aşırı çalışma ve kompulsif çalışma

boyutlarının derecesini belirlemeye yönelik ifadelerle yer verilmiştir. Anket formu katılımcılara 2014 yılı mayıs ayı içerisinde uygulanmıştır.

Örneklemeden elde edilen veriler kapsamında öncelikle çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklere ilişkin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla test edilmiştir (Anderson ve Gerbing, 1988: 412; Bryne, 2010: 5-6; Meydan ve Şeşen, 2011: 21). Ayrıca ölçeklere ilişkin ayrışım ve birleşim geçerlilikleri de incelenmiştir (Fornell ve Larcker, 1981).

Güvenilirlik analizi kapsamında ise ölçeklerin içsel tutarlılığını belirleyebilmek için Cronbach Alfa (α) katsayısından yararlanılmıştır (Nunnally ve Bernstein, 1994: 264-265; Kline, 2011: 69). Çalışmada yer alan hipotezler ise yapısal eşitlik modellemesi kapsamında oluşturulan yol analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 21 ve AMOS 21 programlarından yararlanılarak analizler uygulanmıştır.

3.4. Ölçekler

İşyeri yalnızlığının ve işkolikliğin derecesini belirleyebilmek amacıyla daha önce çeşitli çalışmalarda kullanılan ölçekler incelenmiş ve araştırma yapısına uygun olduğu düşünülen ölçekler anket formunda kullanılmıştır.

İşyeri Yalnızlığı Ölçeği

Çalışanların işyerlerinde kendilerini ne derece yalnız hissettiklerini belirleyebilmek amacıyla Wright vd. (2006) tarafından geliştirilen ve 16 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 9 ifade duygusal yalnızlığın ve 7 ifade sosyal yalnızlığın derecesini belirlemeye yönelik unsurlardan oluşmaktadır. Söz konusu ölçekte "Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum" ve "Kendimi iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissedirim" gibi ifadeler bulunmaktadır. Ölçekte, duygusal yalnızlığın derecesini belirleyebilmek amacıyla kullanılan 2 ifadenin ve sosyal yalnızlığın derecesini belirleyebilmek amacıyla kullanılan 6 ifadenin skorları ters çevrilerek analizde kullanılmaktadır. Yüksek skorlar, yüksek derecede yalnızlık hissedildiği anlamına gelmektedir.

Çalışma kapsamında kullanılan işyeri yalnızlığı ölçeğinin Türkçe geçerlemesi Doğan vd. (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,91 olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte duygusal yalnızlığa ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,87 ve sosyal yalnızlığa ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,83 olduğu belirtilmektedir (Doğan vd., 2009: 274).

İşkoliklik Ölçeği

Çalışanların işkoliklik dereceleri, Schaufeli vd. (2006) tarafından geliştirilen DUWAS (Dutch Work Addiction Scale) ölçeği aracılığıyla belirlenmiştir. Ölçekte toplam 14 ifade yer almakta ve 8 ifade aşırı çalışma alt boyutunun, 6 ifade kompulsif çalışma alt boyutunun derecesini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte "Bir iş üzerinde çalışmadığım zaman kendimi suçlu hissedirim" ve "Bir süreliğine işten uzaklaşmak istesem bile kendimi sıklıkla o iş hakkında düşünürken bulurum" gibi ifadeler bulunmaktadır. Ölçekte olumsuz tutum ifadesi bulunmamaktadır ve yüksek skorlar, yüksek derecede işkoliklik anlamına gelmektedir.

Çalışma kapsamında kullanılan işkoliklik ölçeğinin Türkçe geçerlemesi Doğan ve Tel (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte aşırı çalışmaya ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,76 ve kompulsif çalışmaya ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,74 olduğu belirtilmektedir (Doğan ve Tel, 2011: 66).

4. Bulgular

Çalışma kapsamında hipotez testleri öncesinde, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (ölçüm modeli) ile test edilmiştir. Elde edilen uyum iyiliği değerlerine incelendiğinde, kriterlerin iyi uyum sağladığı görülmektedir ($\chi^2/sd=1,625$, RMSEA=0,039, GFI=0,917, AGFI=0,900, NFI=0,950, TLI=0,978, CFI=0,980). Dolayısıyla uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde ölçüm modelindeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca geçerliliği kabul edilen dört faktörlü ölçüm modeli bir, iki ve üç faktörlü alternatif modeller ile karşılaştırılmıştır. Bu çerçevede dört faktörlü modelin en iyi uyuma sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapı geçerliliğine ek olarak ölçeklere ilişkin ayrışım ve birleşim geçerlilikleri de incelenmiştir (Fornell ve Larcker, 1981). Birleşim geçerliliği, aynı yapıyı ölçen alternatif değişkenlerin ilişki derecesini göstermektedir (Hair vd., 1998:612). Birleşim geçerliliği için gerekli olan koşul, her bir ölçeğe ait AVE değerinin 0,5'den büyük olması ve CR değerinin ise 0,7'den büyük olmasıdır (Fornell and Larcker, 1981: 45-46; Hair vd., 1998: 612). Tablo 1 incelendiğinde ölçeklere ilişkin hesaplanan en düşük AVE değerinin 0,645 ve hesaplanan en düşük CR değerinin 0,927 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, ölçeklere ilişkin birleşim geçerliliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir.

Ayrışım geçerliliği ise, ölçüm modeli kapsamında kullanılan yapıların aynı şeyi ölçmediğinden emin olmak amacıyla kullanılmaktadır (Hair vd., 1998: 612). Ayrışım geçerliliği için gerekli olan koşul, bir ölçeğe ait AVE'nin karekök değerinin, o ölçeğin diğer ölçeklerle olan korelasyon değerlerinden büyük olmasıdır (Fornell and Larcker, 1981: 45-46; Hair vd., 1998: 612). Tablo 1'de yer alan AVE'nin karekök değerleri ve değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde tüm ölçekler için ayrışım geçerliliğinin de sağlandığı tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında kullanılan değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, korelasyon ve Cronbach alfa (α) güvenilirlik değerleri Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler

		Ort.	Std. Sapma	α	CR	AVE	Korelasyonlar			
							1	2	3	4
1	Duygusal Yalnızlık	2,688	1,076	0,950	0,951	0,734	(0,857)			
2	Sosyal Yalnızlık	2,721	1,019	0,943	0,943	0,703	0,818*	(0,838)		
3	Aşırı Çalışma	3,158	0,987	0,926	0,927	0,645	0,636*	0,531*	(0,803)	
4	Kompulsif Çalışma	3,291	1,034	0,929	0,930	0,689	0,578*	0,447*	0,798*	(0,830)

* $p < 0,01$, N=413, α = Cronbach alfa güvenilirlik değeri, CR= birleşik güvenilirlik değeri, AVE= açıklanan ortalama varyans değeri

Tabloda parantez içerisinde kalın punto ile yer alan değerler, ilgili ölçeğe ilişkin hesaplanan AVE'nin karekök değerini göstermektedir.

Tablo 1 incelendiğinde, işyeri yalnızlığının alt boyutları olan duygusal yalnızlık ve sosyal yalnızlık ile işkolikliğin alt boyutları olan aşırı çalışma ve kompulsif çalışma değişkenleri arasındaki korelasyonların anlamlı ($p < 0,01$) ve beklenen yönde olduğu görülmektedir. Bu bulgu değişkenler arasındaki doğrudan etkilerin incelenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte incelenen değişkenler arasındaki korelasyonlar 0,85 değerini aşmadığından çoklu doğrusal bağlantıdan söz

edilememektedir (Kline, 2011: 362). Güvenilirlik değerleri incelendiğinde ise, hem Cronbach alfa değerlerinin hem de birleşik güvenilirlik değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu ve dolayısıyla iç tutarlılığın sağlandığı tespit edilmiştir (Nunnally ve Bernstein, 1994: 265).

Çalışmada işyeri yalnızlığının işkololiklik üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde; χ^2/sd değerinin 2,215, RMSEA değerinin 0,054, GFI değerinin 0,893, AGFI değerinin 0,872, NFI değerinin 0,931, TLI değerinin 0,956 ve CFI değerinin 0,961 olduğu belirlenmiştir. Uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde, verinin iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Gerçekleştirilen yol analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Analiz Sonuçları

Hipotezler				B	t değeri	Hipotezi Testi	
H1a: Duygusal Yalnızlık → Aşırı Çalışma				0,692*	8,010	Kabul	
H1b: Sosyal Yalnızlık → Aşırı Çalışma				0,040	0,506	Red	
H1c: Duygusal Yalnızlık → Kompulsif Çalışma				0,719*	8,007	Kabul	
H1d: Sosyal Yalnızlık → Kompulsif Çalışma				0,144	1,717	Red	
Model Uyum Değerleri							
$\chi^2(sd)$	χ^2/sd	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI
700,030 (316)	2,215	0,054	0,893	0,872	0,931	0,956	0,961
Açıklama Gücü (R²)							
Aşırı Çalışma		0,435					
Kompulsif Çalışma		0,368					

*p<0,01; N= 413

Çalışma kapsamında işyeri yalnızlığının işkoliklik üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu çerçevede öncelikle işyeri yalnızlığının iki boyutu olan duygusal ve sosyal yalnızlığın işkolikliğinin aşırı çalışma boyutu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Tablo 3'de yer alan sonuçlar incelendiğinde, duygusal yalnızlığın aşırı çalışma üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir (H1a: $\beta=0,692, p<0,01$). Sosyal yalnızlığın aşırı çalışma üzerindeki etkisinin ise anlamsız olduğu belirlenmiştir (H1b: $\beta=0,040, p>0,05$). Dolayısıyla H1a hipotezi kabul edilirken, H1b hipotezi reddedilmektedir.

Bununla birlikte işyeri yalnızlığının duygusal ve sosyal yalnızlık boyutlarının işkolikliğinin kompulsif çalışma boyutu üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde duygusal yalnızlığın kompulsif çalışmayı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği (H1c: $\beta=0,719, p<0,01$), buna karşılık sosyal yalnızlığın kompulsif çalışma üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamsız olduğu görülmektedir (H1d: $\beta=0,144, p>0,05$). Bu çerçevede H1c hipotezi kabul edilmiş, H1d hipotezi ise reddedilmiştir. Oluşturulan modele ilişkin sonuçların genel görünümü Şekil 1'de sunulmaktadır.

Yol analizi sonuçları kapsamında bütünsel olarak oluşturulan model içerisinde, işyeri yalnızlığının (duygusal ve sosyal yalnızlık) aşırı çalışmayı açıklama oranı %43,5 ($R^2=0,435$), kompulsif çalışmayı açıklama oranı ise %36,8 ($R^2=0,368$) olarak tespit edilmiştir.

5. Sonuç

Bu çalışma ile işkolikliğin işyeri yalnızlığından ne derece etkilendiği incelenmiştir. Çalışmanın amacı işyeri yalnızlığının iki boyutu olan duygusal yalnızlık ve sosyal yalnızlığın işkolikliğin iki boyutu olan aşırı çalışma ve kompulsif çalışma üzerindeki etkilerini belirleyebilmektir. Çalışmada işyeri yalnızlığının işkoliklik üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizinden yararlanılmıştır.

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, işyeri yalnızlığının alt boyutları olan duygusal yalnızlık ve sosyal yalnızlık ile işkolikliğin alt boyutları olan aşırı çalışma ve kompulsif çalışma değişkenleri arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu saptanmıştır. İşyeri yalnızlığının iki boyutu olan duygusal ve sosyal yalnızlığın işkolikliğin aşırı çalışma boyutu üzerindeki etkisi konusunda sonuçlar incelendiğinde, duygusal yalnızlığın aşırı çalışma üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($H1a:\beta=0,692, p<0,01$). Sosyal yalnızlığın aşırı çalışma üzerindeki etkisinin ise anlamsız olduğu belirlenmiştir ($H1b:\beta=0,040, p>0,05$). Bununla birlikte işyeri yalnızlığının duygusal ve sosyal yalnızlık boyutlarının işkolikliğin kompulsif çalışma boyutu üzerinde etkili olup olmadığı konusunda analiz sonuçları incelendiğinde duygusal yalnızlığın kompulsif çalışmayı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ($H1c:\beta=0,719, p<0,01$), buna karşılık sosyal yalnızlığın kompulsif çalışma üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamsız olduğu görülmektedir ($H1d:\beta=0,144, p>0,05$).

Yol analizi sonuçları kapsamında bütünsel olarak oluşturulan model içerisinde, işyeri yalnızlığının (duygusal ve sosyal yalnızlık) aşırı çalışmayı açıklama oranı %43,5 ($R^2=0,435$), kompulsif çalışmayı açıklama oranı ise %36,8 ($R^2=0,368$) olarak tespit edilmiştir.

Çalışmanın sonucunda, duygusal yalnızlığın aşırı çalışma ve kompulsif çalışma davranışlarını arttırdığı belirlenmiştir. Buna karşılık sosyal yalnızlık ile aşırı çalışma ve kompulsif çalışma davranışları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

6. Kaynakça

- Akın, U. ve Oğuz, E. (2010), "Öğretmenlerin İşkoliklik ve Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkisi ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 16 (3), 309-327.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, 4. Baskı, Avcı Ofset, İstanbul.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", Psychological Bulletin, 103 (3), 411-423.
- Bovornusvakool, W., Vodanovich, S., Ariyabuddhiphongs, J. K. ve Ngamake, S. T. (2012), "Examining the Antecedents and Consequences of Workaholism", The Psychologist-manager Journal, 15 (1), 56-70.
- Bryne, B. M. (2010), Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming, 2nd Edition, Routledge Taylor and Francis Group, New York.
- Burke, R. J. (1999), "Workaholism in Organizations: Gender Difference", Sex Roles, 41 (5-6), 333-345.
- Burke, R. J. (2000), "Workaholism in Organizations: Concepts, Results And Future Research Directions", International Journal of Management Reviews, 2 (1), 1-16.

- Burke, R. J. (2001), "Workaholism in Organizations: The Role of Organizational Values", *Personnel Review*, 30 (6), 637-645.
- Burke, R. J., Matthiesen, S. B. ve Pallesen, S. (2006), "Personality Correlates of Workaholism", *Personality and Individual Differences*, 40 (6), 1223-1233.
- Çağır G. ve Gürkan, U. (2010), "Lise Ve Üniversite Öğrencilerinin Problemleri İnternet Kullanım Düzeyleri İle Algılanan İyi Hali Ve Yalnızlık Düzeyleri Arasındaki İlişki," *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (24), 70-85
- Doğan, T., Çetin, B. ve Sungur, M. Z. (2009), "İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10, 271-277.
- Doğan, T. ve Tel, F. D. (2011), "DUWAS İşkoliklik Ölçeği Türkçe Formunun (DUWASTR) Geçerlik ve Güvenirliğinin İncelenmesi", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 61-69.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- İlhan, T. (2012), "Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlık: Cinsiyet Roller ve Bağlanma Stillerinin Yalnızlığı Yordama Güçleri", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 12 (4), 2377-2396
- Karaeminoğulları, A, Bozkurt, S., Doğan, A. ve Bozkurt, A. Y. (2013), "İşyerinde Yalnızlık ve İşkoliklik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, 15-16 Kasım 2013, Sakarya, 281-286.
- Kline, R. B. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3rd Edition, The Guilford Press, New York.
- Mercan, N., Oyr, E., Alamur, B., Gül, S. ve Bengül, S. (2012), "İşyeri Yalnızlığı ve Sosyal Fobi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 213-226.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric Theory*, 3rd Edition, McGraw-Hill Inc., New York.
- Oates, W. (1971). *Confessions Of A Workaholic: The Facts About Work Addiction*. New York: World Publishing.
- Öncül M. S., Tağraf, H. ve Özkan, A. M. (2013), "Akademik Personelde İşkoliklik: Cumhuriyet Üniversitesinde Bir Araştırma", 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Kütahya, 181-185.
- Özcan, E. D. ve Behram, N. K. (2013), "A Tipi Kişilik Özelliklerinin İşkoliklik Eğilimi Üzerine Etkisi: Başarı İçin Çabalama ve Tahammülsüzlük/Asabiyet Boyutları Açısından Bir Değerlendirme", *Sakarya İktisat Dergisi*, 2 (4), 85-110.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. ve Bakker, A. B. (2006), "Dr. Jekyll and Mr. Hide: On the Differences between Work Engagement and Workaholism, *Research Companion to Working Time and Work Addiction*, (Ed.: Ronald J. Burke), Edward Elgar Publishing, Inc, Northampton, 193-217.

- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. ve Van Rhenen, W. (2008). "Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?", *Applied Psychology*, 57 (2), 173-203.
- Sekaran, U. (2013), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 4th Edition, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Sharma, J. ve Sharma, P. (2011), "Workaholism and Its Correlates: A Study of Academicians", *International Journal of Management and Business Research*, 1 (3), 151-160.
- Spence, J. T. ve Robbins, Ann S. (1992), "Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results", *Journal of Personality Assessment*, 58 (1), 160-178.
- Wright S. L. (2005), *Loneliness in The Workplace*, Unpublished Doctoral Dissertation, Doctor of Philosophy in Psychology at the University of Canterbury.
- Wright, S. L., Burt, C. D. B. ve Strongman, K. T. (2006), "Loneliness in the Workplace: Definition and Scale Development", *New Zealand Journal of Psychology*, 35 (2), 59-68.
- Yılmaz, E., ve Altınok, V. (2009), "Okul Yöneticilerinin Yalnızlık ve Yaşam Doyum Düzeylerinin İncelenmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (3), 451-470.
- Yılmaz, E., Yılmaz, E. ve Karaca, F. (2008), "Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Destek ve Yalnızlık Düzeylerinin İncelenmesi", *Genel Tıp Dergisi*, 18 (2), 71-79.
- Yılmaz, E. ve Aslan, H. (2013), "Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlıkları ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi* 3 (3), 59-69.

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL DESTEKLE KIRILABİLİR Mİ?

Yrd. Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER
Dumlupınar Üniversitesi
Yüksek Okulu
deryaergun69@hotmail.com

Öğr.Gör. Meltem DİRİCAN
K.K. Astsubay Meslek
meltemozcinar@hotmail.com

ÖZET

İşgörenler örgütlerde bazen karşılaştıkları sorunları ya da haksızlıkları dile getirmek istemezler. Örgütsel sessizlik olarak ifade edilen bu durum örgüt içerisindeki bazı uygulamaların değiştirilmesiyle engellenebilir, azaltılabilir ya da tamamen ortadan kaldırılabilir. Örgütsel adalet ve örgütsel desteğin örgütsel sessizliği azaltacağı ya da engelleyebileceği düşünülmektedir. Çalışmada örgütsel sessizliğin, örgütsel adalet ve örgütsel destekten etkilenip etkilenmediğini test etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla İstanbul'da Bilgi İşlem desteği veren özel bir işletmenin işgörenleri arasından tesadüfi olarak seçilen 90 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Yapılan çoklu doğrusal regresyon sonucunda korumacı sessizliğin dağıtımsal adalet ve örgütsel destekten, bireysel sessizliğin ise dağıtımsal ve etkileşimsel adaletten etkilendiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre dağıtımsal adaletle ilişkin algılamalarındaki artış korumacı sessizliği de artırmaktadır. Bunun yanı sıra, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin bireysel sessizliği azalttığı, örgütsel desteğinde korumacı sessizliği azalttığı gözlenmiştir. İşlemsel adaletin ise örgütsel sessizliğin her iki boyutunu da etkilemediği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel ses ve sessizlik, örgütsel adalet, örgütsel destek.

1. Teorik Çerçeve

Araştırmanın teorik çerçevesi içerisinde önce örgütsel sessizlik ile ilgili genel bilgiler üzerinde durulmuş, daha sonra örgütsel adalet boyutları ile birlikte ele alınmış ve son olarak da örgütsel destekten bahsedilmiştir.

1.1. Örgütsel Sessizlik

İş hayatındaki hızlı gelişmeler ve işgörenlerin bu gelişmelere göstermiş oldukları direnç hem işgörenleri hem de yöneticileri yıpratmaktadır. Gelişmelere uyum sağlamak amacıyla oluşturulan politika işgörenlerden bazılarını memnun etse de bazılarını memnun etmemektedir. İşgörenler bu memnuniyetsizliklerini üst yönetime çeşitli davranışlarla göstermektedirler. Bu davranışlardan biri, onaylamadıkları uygulamalar karşısında haklarını aramak için veya sahip oldukları çalışma ahlaklarından dolayı doğru olanı söylemek için ses çıkarmaktır. Diğer bir davranış ise işgörenin kendisine yanlış gelen herhangi bir uygulama karşısında, çoğunlukla söyleyeceklerinin dikkate alınmayacağını varsayarak sessiz kalma kararı almasıdır.

Örgütsel sesin karşıtı olarak örgütsel sessizlik de örgütsel davranış literatüründe yer almış ve araştırmacılar tarafından incelenmeye başlamıştır. Örgütsel sessizliği ilk olarak Hirschman (1980) ifade etmiş, Morrison ve Milliken (2000) da kavramın tanımını yapmıştır. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmesi ile ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi olarak tanımlanmıştır (Morrison ve

Milliken, 2000; 707). Daha sonra örgütsel sessizliği Pinder ve Harlos (2001) tanımlayarak kişinin kendisiyle iletişim kurduğu bir durum olarak ifade etmiştir.

Örgütsel sessizliğin, işgörenin örgüte yapabileceği katkısını örgütten esirgemesiyle birlikte, örgütün gelişmesi ve birincil olarak örgütsel sorunların çözümü engellenmekte; ikincil olarak da bireysel sorunlar büyümekte ve örgüte yansıtılmaktadır. Özellikle günümüz bilgi çağı örgütlerinde örgütsel sessizlik, işgörenlerin geneli tarafından sergilendiğinde örgütün başarısını engelleme üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bunun yanında işgörenlerin; ortamı izlemek, ayrıntılı bilgi edinmek ve daha iyi öğrenmek amacıyla sessiz kalmaları örgüt tarafından istenen sessiz kalma nedenidir. Böyle bir nedenle sessiz kalmış işgören, belirli bir süre sonunda ilgili duruma ilişkin görüşlerini, daha doğru cümlelerle ifade edebilecektir. Bu görüşler, hem örgütün gelişimi için hem de sorunların büyütülmeden kısa sürede çözümlenebilmesi için oldukça yararlı olmaktadır.

Örgütsel sessizlikle ilgili yapılmış temel bir çalışma sayılan Milliken, Morrison ve Hewlin (2003)'ün çalışmasında sessizliğin nedenleri bireysel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç ayrı sınıfta incelenmektedir. Buna göre destekleyici kültür ve destekleyici üslup örgütsel sessizliğe neden olarak gösterilmektedir. Taşkiran (2011), yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizliği bireysel (korunmacı ve kabullenici) sessizlik ve korunmacı (ilişkisel) sessizlik olarak iki faktörde incelemiştir. Bu çalışmada da örgütsel sessizlik bireysel ve korunmacı sessizlik olarak incelenecektir.

Eroğlu vd. (2011: 102-103) yapmış oldukları çalışmada örgütsel sessizlik nedenlerini örgütsel nedenler, adalet/adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, yönetsel nedenler, yöneticilerin olumsuz geribildirim alma korkuları, yöneticileri ve işgörenlerin işle ve diğer işgörenlerle önyargıları, yöneticinin kişilik anlayışı ve kişilik yapısı, yönetim ekibinin homojenliği, bireysel nedenler, işgörenin kendilerine ve diğerlerine karşı güven eksikliği, konuşmanın riskli bulunması, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkilerin zedelenme korkusu, kişinin karakter özellikleri, toplumsal nedenler, kültürel yapı ve normlar, işgörenlerin yöneticilerle arasındaki güç mesafesi olarak gruplandırmıştır.

Örgütsel sessizliğin, araştırmacıların dikkatini çekmesiyle birlikte farklı boyutları araştırılmaya başlanmıştır. Örgütsel sessizlikle ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde farklı türde sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Bunlardan Pinder ve Harlos (2001)'ün yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizlik, kabullenici ve korunmacı olmak üzere iki boyutta sınıflandırılmıştır. Bunun yanı sıra Dyne, Ang ve Botero (2003)'ün çalışmasında örgütsel sessizlik korunmacı, korunmacı ve kabullenici olmak üzere üç boyutta sınıflandırılmıştır.

Korunmacı sessizlik (pro-social) farkında olma, alternatifleri gözönünde tutma ve fikir, bilgi ve düşünceleri kendine saklama konusunda bilinçli karar verme üzerine temellendirilir (Dyne, Ang ve Batero, 2003: 1367). Korunmacı sessizlik, işgörenlerin başkalarını düşünme veya işbirlikçi nedenlere bağlı olarak örgüte ya da diğer bireylere fayda sağlamak amacıyla, herhangi bir durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini söylememesi olarak tanımlanmaktadır (Taşkiran, 2011: 80).

Korunmacı sessizlik (defensive), kişinin konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkmasına bağlı olarak kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türünde korkuya dayalı kendini koruma düşüncesinin bir şekli olarak; görüş, düşünce ve fikirlerin ifade edilmemesine işaret edilmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701). Morrison ve Milliken (2000: 708) örgütsel sessizliğin temelinde motive edici anahtarın korku olduğunu vurgulamıştır. Korunmacı sessizliği 'korkuya bağlı olarak kendini koruma amacı ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri saklama' olarak belirtmişlerdir.

Kabullenici sessizlik davranışı sergileyen işgörenler herhangi bir konu hakkında gelişmelere razı olur ve düşüncelerini söylemezler çünkü onların örgüt içinde herhangi bir şeyi değiştirme gibi bir gayeleri yoktur. Bu tür sessizliği seçen insanların bir kısmı zaten örgüt içinde pasif davranış sergilerler. Araştırmacılar, kabullenici sessizliğin örgüt içinde herhangi bir konu hakkında bilgi ve görüşü olmasına karşın bunu kendi isteğiyle karşı tarafa iletmekten özellikle kaçınma olarak da söylenebileceğine dikkat çekmektedirler ve bu sessizlik türüne bakıldığı zaman kişilerin çevresiyle diyaloga girmekten özellikle çekindiğini belirtmektedirler. Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarında örgüt içinde kabullenici sessizliği sergileyen işgörenlerin, varolan kuralları olduğu gibi kabul edip hiçbir kurala asla karşı çıkma eğiliminde olmayan bir davranış sergilediklerini söylemenin mümkün olabileceğini, bu tür sessizliği seçen işgörenlerin, varolan kuralların alternatiflerini arama eğiliminde olmayışlarının nedeni olarak kurallara uymanın işgörene güven verdiğini belirtmişlerdir (Yanık, 2012: 23).

1.2. Örgütsel Adalet

Genel bir tanımla Moorman (1991: 845)'na göre örgütsel adalet, işgörenlerin çalışma alanları ile doğrudan ilgili olan adaleti açıklayan bir kavramdır. Örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır (Pillai vd., 1999: 900, Colquitt vd., 2001: 425)

Örgütsel adalet algısı ise, çalışanların örgütte yaşanan olayların ne kadar adil olduğuna ilişkin algılamaları ve bu algılamalar sonucunda gösterdikleri tepkilerle ilgilidir (Saunders ve Thornhill, 2004: 494). Örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt içerisindeki davranışları, iş performansları ve iş ortamındaki sergiledikleri tutumlara göre rasyonel değerlendirmelere tabi tutulmalarıdır (Lee, 2007: 9).

Literatürde örgütsel adaletin boyutları ile ilgili olarak, pek çok farklı sınıflandırma olmakla birlikte (Greenberg vd., 2000; Colquitt, 2001), en çok kullanılan örgütsel adalet boyutları "dağıtım adaleti (distributive justice), işlemsel adalet (procedural justice) ve etkileşimsel adalet (interactional justice)" biçiminde yapılan sınıflandırmadır (Olkonen ve Lipponen, 2006: 203).

Jawahar (2002: 815), dağıtımsal adaleti, dağıtım kararlarıyla ilgili sonuçların adillliği ile ilişkilendirirken, Paterson, Green ve Cary (2002: 397), her bir grubun girdi ve çıktıları arasındaki dengeye göre elde edilen kazanımların oranının karşılaştırılması şeklinde ifade ederek eşitlik teorisyle özdeşleştirmektedir. Foley, Kidder ve Powell (2002)'ye göre dağıtımsal adalet, örgüte aynı ölçüde katkı sağlayan işgörelere benzer davranılmalı ve kazanımların dağıtımındaki adalet algısını içermektedir (Kugun, Aktaş ve Güripek, 2013: 153).

Folger ve Greenberg (1985: 181), işlemsel adaleti örgüt kaynaklarının dağılımını belirleyen prosedürlerin algısı olarak tanımlamaktadır. Moorman işlemsel adaleti, hem örgütün resmi prosedürlerine hem de işgörenlerin karar alma sürecine katılmaları olarak ifade etmektedir (Çetin, 2004: 65). İşlemsel adalet ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenip ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2002: 72).

Etkileşimsel adalet; yöneticilerin kararlarının, işgörene saygı ve verilen kıymeti gösteren, daha açık bir ifade ile yöneticilerin işgörelere davranışlarını açıklamaya çalışan bir adalet biçimi olarak açıklanmaktadır (Bies ve Moag, 1986: 43). Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin, örgütsel uygulamaların insani yönüyle ilgili olarak yönetimin adalet alıcıya davranış biçimi olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2010: 584). İşgörenlerin, işlemlerin

uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentileri içerir (Bies ve Shapiro, 1987: 200; Polat ve Celep, 2008: 309).

1.3. Örgütsel Destek

Örgütsel destek, örgütün işgörenin katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular şeklinde tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 500).

Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel destek pro-sosyal bir davranıştır. Ayrıca örgütsel desteğin gerçekleşmesi işgörene verilmesine değil işgören tarafından algılanmasına bağlıdır. Örgütsel desteği oluşturan unsurlardan en belirginini iletişim deneyimleridir. Örgütsel desteğin diğer unsurları da adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve çalışma koşullarıdır (Önderlioğlu, 2010: 12).

Örgütsel desteğin iletişimden hariç diğer unsurları da adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve çalışma koşullarıdır (Turunç ve Çelik, 2010: 211).

Özdevecioğlu (2003: 118) bir çalışmada örgütsel desteği şu faaliyetlerle örneklendirmiştir, “işgörenlerin yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya dönüştürmek, işgörenlere bir iş güvenliği sağlamak, başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek, işgörenler arasındaki ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi hakla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak, örgüt içinde adam kayırmacılık yapmamak, örgütte herkese adaletli davranmak ve hak yememek, işgörenlerini önemsemek, işgörenleri karar süreçlerine dahil etmek.”

Rhoades ve Eisenberger (2002), örgütsel desteği, işyerinde strese neden olan faktörleri etkisizleştirerek, performansı etkileme gücüne sahip bir araç olarak ele almıştır. Çalışanlar sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasıyla bağlantılı olarak örgütsel üyeliği öz kimliklerinin içine dahil etmektedirler. Örgütsel üyeliği içeren bu kimlik, sosyal değiş tokuş ilişkisinin güçlenmesine hizmet edebilir ve böylece çalışanların performansına yönelik çabaları artabilir. Ayrıca örgütsel desteğin örgüte yönelik duygusal bağlılığı artırma konusunda bir araç olduğu ve yüksek düzeyde örgütsel destek algısına sahip olan çalışanların örgütün amaçlarına katkı sağlamak konusunda kendilerini daha çok zorlayacakları ileri sürülmüştür (Tokgöz 2011: 369).

Algılanan örgütsel destek, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin kalitesini yansıtmaktadır. Bu ilişkinin kalitesi, bireyin, örgütü çalışanların katkılarına değer veren ve çalışanların iyiliğini düşünen bir örgüt olarak görmesi ile ilgilidir (Yürür, 2005:96). Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütlerine bağlılıklarını, örgütün çalışanların katkılarına değer vermesi ve huzurlarıyla ilgilenmelerini kapsayan evrensel inançları belirttiği için önemlidir (Demirel, 2013: 224).

1.4. Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek İlişkisi

Cordana ve arkadaşları (2004)'na göre yüksek örgütsel destek algısı olan işgörenlerin örgütleriyle daha yüksek bağlara sahip oldukları belirlenmiştir (Turunç ve Çelik, 2010: 211). Yüksek örgütsel destek algısına sahip çalışanlar teorik olarak örgüte fayda sağlayan davranışlar gösterme eğilimindedirler (Eisenberger vd.,1986, 501).

Yöneticilerin katılımı destekleyici ve şeffaf bir örgüt kültürü oluşturmaları örgütsel sessizliğin oluşmamasını sağlayacak, bu durumun sürekli hale gelmesi ile sessizliğin olmadığı, sessizliğe karşı çıkan bir örgüt kültürü oluşacak ve çeşitli insan kaynağından optimum düzeyde faydalanma şansı doğacaktır. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlamaktadır.

Katılımcı ve uyumlu bir örgüt, çalışanların çeşitliliği sayesinde sağlanan değeri ortaya çıkarabilecektir. Bu yüzden yöneticilerin bir örgüt kültürü oluşturma çabası içerisinde örgütsel sessizlik durumunu bir değişken olarak düşünmeleri ve yetenekli çalışanlarının bu durumdan etkilenmemesi için kurumsal uygulamalar yapmaları gerekmektedir (Alparslan, 2010: 12).

İşgörenlerin yöneticisinin kendisini desteklediği konusundaki algısı arttıkça açıkça konuşma davranışını sergileme olasılığının da artabileceği incelenen konular arasında yer almaktadır. Bir başka ifadeyle, hem birey-örgüt uyumu hem de yönetici desteği algısı işgörenin kendisini işle ilgili konularda rahatça ifade etmesini sağlayabilecek faktörler arasında görülmektedir (Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan 2013: 85). Benzer şekilde Milliken, Morrison ve Hewlin, (2003:146) çalışmasında destekleyici kültürün ve yönetici desteğinin örgütsel sessizliği negatif yönde etkilediğini ifade etmiştir.

İşgörenin bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalması, onları yıpratmakta ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir. Bu durum işgörenlerin örgütsel destek algılamalarının düşük olduğunu göstermektedir (Detert ve Edmondson, 2005; Yaman ve Ruçlar, 2014: 48).

Bir başka çalışmada ise örgütsel sessizliğin, amirlerin tepki vermeyeceği, destekleyici ve ulaşılabilir olmaması gibi durumlardan etkilendiği ifade edilmektedir. Buna göre amirlerin destekleyici, yargılamayan, iletişime açık bir tutum içinde olması ve kurum kültürünün bu doğrultuda gelişmesi sessizlik davranışını doğrudan azaltacağı ileri sürülmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 123). Benzer olarak Çakıcı (2008), yaptığı çalışmada, "işyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen kültürün varlığını" örgütsel sessizliğin örgütsel ve yönetsel nedenleri olarak ele almıştır.

İşgörenler, sessizlik ikliminin hakim olduğu bir örgütte kendilerinin etkisiz olacağını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalılabileceğini düşünerek, düşük güven ve destek algılaması sonucu sessiz kalırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400, Gephart vd., 2009: 6).

Bozkurt (2014) çalışmasında adalet ve sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmasının sonucunda adalet ile sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumlar arasında pozitif güçlü yönde bir ilişki tespit etmiştir.

2. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK METODOLOJİ

Örgütte adaletin ve örgütsel desteğin sağlanması ile örgütsel sessizliğin azaltılabileceği üzerine yapılandırılmış olan bu araştırmanın amacı, katkısı, kapsamı ve yöntemi ile ilgili genel bilgiler aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

2.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmada örgütsel sessizliğin, örgütsel adalet ve örgütsel destekten etkilenip etkilenmediğini, etkileniyorsa hangi yönde etkilendiğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu bağlamda örgütsel adaletin alt boyutları ve örgütsel destek, örgütsel sessizliğin alt boyutlarıyla ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

2.2. Araştırmanın Katkısı

İşgören memnuniyetinin en önemli belirleyicilerinden biri örgüt içi adaletin sağlanması olup, örgütün adalette istikrar sağlamasının işgörenin yönetime katılarak açıkça konuşmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Diğer bir belirleyici ise örgütsel destektir. İşgörenin örgütün ya da yöneticisinin kendisine değer verdiğinin farkındalığı ile birlikte gerek işten ve örgütten memnuniyeti gerekse performansı ve verimliliği

artmaktadır. Ayrıca pozitif örgütsel davranışlar örgüt içerisinde sergilenen negatif örgütsel davranışların gerçekleşmesini önlemektedir.

Bu bağlamda mevcut çalışmada, örgütsel sessizliğin, örgütsel adalet ve örgütsel destek ile önüne geçilmek ve örgütsel desteğin örgütsel sessizlik üzerindeki bu yöndeki etkinliklerini incelemek amaçlanmaktadır. Elde edilecek bulgular örgütsel sessizliğin örgütsel adalet ve örgütsel destek ile ortadan kaldırılabilmesinin tespit edilmesi bakımından ve hem araştırmacılara hem de yöneticilere yol gösterici, faydalı bilgiler sunması bakımından büyük önem taşımaktadır.

2.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın teorik çerçevesini örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek oluşturmaktadır. Araştırma, zaman ve maliyet gibi değişkenler dikkate alınarak İstanbul ilinde bilgi işlem desteği veren ve 233 bilgi işlemcisi olan bir özel sektör işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örnekleme tesadüfi örnekleme yöntemine göre 70 olarak belirlenmiş olup 96 kişiyle uygulama yapılmıştır. Ancak işgörenlere dağıtılan bu anketlerden 6 tanesi eksik ve hatalı doldurulduğundan analiz dışı tutulmuş olup çalışma toplamda 90 kişi ile sonuçlandırılmıştır.

2.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada, Bilgi İşlem desteği veren özel bir işletmenin işgörenleri arasından tesadüfi olarak seçilen örneklem üzerinde anket uygulanmıştır.

İlgili anket formu, örgütsel sessizlik algılarını ölçmek için Kutlay (2012) tarafından geliştirilen Van Dyne, Ang ve Botero (2003)'ün Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nden (Cronbach's Alpha 0,846), örgütsel adalet algısını ölçmek için Yıldırım (2007) tarafından yapılan Örgütsel Adalet Ölçeği'nden (Cronbach's Alpha 0,917) ve son olarak örgütsel destek algısını ölçmek için Uçar (2009) tarafından geliştirilen Örgütsel Destek Ölçeği'nden (Cronbach's Alpha 0,88) yararlanılarak oluşturulmuştur. Araştırmadan kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği 15, örgütsel adalet ölçeği 21 ve örgütsel destek ölçeği 8 önermeden oluşmaktadır. Bu araştırmada örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek arasındaki ilişkiye ilişkin hipotezler çoklu doğrusal regresyon analizleri ile test edilmiştir.

Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Etki testleri için ise regresyon analizlerinden yararlanılmış, Veriler SPSS 17 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, örgütsel sessizlik ölçeğinin çift boyutlu yapıya sahip oldukları bulgularına ulaşılmıştır (Taşkıran, 2011). Buna göre bireysel sessizlik faktör yüklerinin .744 ile .587 arasında korumacı sessizlik faktör yüklerinin ise .902 ile .768 arasında değiştiği belirlenmiştir. Diğer taraftan çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Yıldırım (2007) tarafından geliştirilen Örgütsel adalet ölçeği kullanılmış olup 21 önermeden oluşan ölçeğin ilk 5 sorusu dağıtımsal adaleti, ikinci 5 soru işlemsel adaleti, son 11 soru ise etkileşimsel adaleti ölçmektedir. Örgütsel destek ölçeği de tek boyut olarak incelenmektedir (Uçar, 2009).

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu kısımda araştırmanın örnekleme ile ilgili demografik değişkenler, araştırmanın modeli, hipotezleri ve anketin güvenilirlik tablosu ile araştırmaya katılan çalışanlardan anket yoluyla elde edilen veriler, alt problemlerin çözülmesi için gerekli istatistiksel işlemler ve yorumlar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Örneklemi ile İlgili Demografik Değişkenler

Araştırmanın örneklemi İstanbul'da Bilgi İşlem desteği veren özel bir işletmenin işgörenleri arasından tesadüfi olarak seçilen 90 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın demografik değişkenlerini, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve tecrübe oluşturmaktadır.

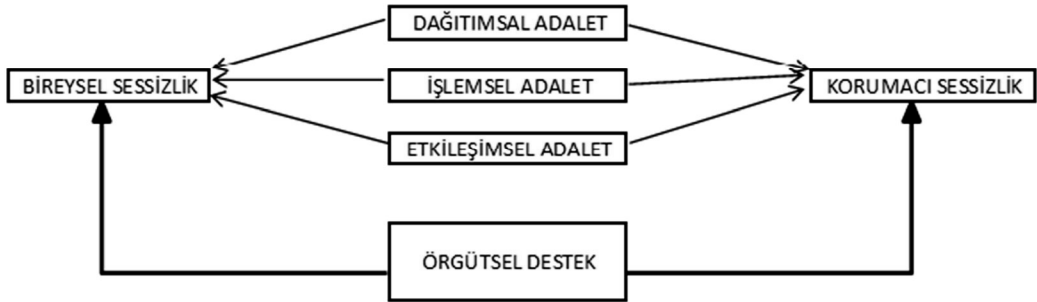
Tablo-1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Cinsiyet	N	%	Eğitim durumu	N	%	YAŞ	N	%	Tecrübe	N	%
Erkek	46	51,1	LİSE	-	-	20-24	26	28,9	0-1	12	13,3
Bayan	44	48,9	ÖN LİSANS	15	16,7	25-29	26	28,9	1-3	49	54,4
Toplam	90	100	LİSANS	57	63,3	30-34	34	37,8	4-6	16	17,8
Medeni Durum	N	%	MASTER	7	7,8	35-39	4	4,4	7-9	10	11,1
Evli	63	70,0	DOKTORA	11	12,2	40+	-	-	10-12	2	2,2
Bekar	27	30,0	TOPLAM	90	100	TOPLA M	90	100	13+	1	1,1
Toplam	90	100							TOPLA M	90	100

Tablo-1e göre katılımcıların %51.1 kadın, %44,8'i erkektir. Ayrıca Yaş aralığının 30-34 arasında (%37,8), eğitim durumunun lisans düzeyinde (%63,3), medeni durumun evli kategorisinde (%70) ve tecrübenin ise 1-3 yılları arasında yoğunlaştığı gözlenmektedir

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde örgütsel adalet boyutları ve örgütsel destek olmak üzere dört bağımsız değişken ile bireysel sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere iki bağımlı değişken bulunmaktadır.



Şekil-1 Araştırmanın Modeli

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmıştır:

H₁: İşgörenlerin örgütsel adalet algılamaları bireysel sessizliği anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1a}: İşgörenlerin dağıtım sal adalet algılamaları bireysel sessizliği anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1b}: İşgörenlerin işlemsel adalet algılamaları bireysel sessizliği anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1c}: İşgörenlerin etkileşimsel adalet algılamaları bireysel sessizliği anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: İşgörenlerin örgütsel adalet algılamaları korumacı sessizliği anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{2a}: İşgörenlerin dağıtımsal adalet algılamaları korumacı sessizliği anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{2b}: İşgörenlerin işlemsel adalet algılamaları korumacı sessizliği anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{2c}: İşgörenlerin etkileşimsel adalet algılamaları korumacı sessizliği anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: Örgütsel destek bireysel sessizliği olumsuz yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

H₄: Örgütsel desteğin korumacı sessizliği olumsuz yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

3.4. Anketin Güvenirliliği

Hazırlanan anketin güvenilirliğini ölçmek için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo-1’de verilmiştir.

Tablo-2 Güvenilirlik Analizi Sonuçları

FAKTÖR ADI	FAKTÖRLERİN CRONBACH ALFA KATSAYILARI	TOPLAM CRONBACH ALFA KATSAYILARI
Bireysel Sessizlik	.832	.741
Korumacı Sessizlik	.898	
Dağıtımsal Adalet	.602	
İşlemsel Adalet	.875	
Etkileşimsel Adalet	.804	
Örgütsel Destek	.633	

Tablo-2’deki sonuçlara göre anketin genel güvenilirliği 0.741 olarak bulunmuştur.

3.5. Analiz Sonuçları

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucu elde edilen R², Beta ve p değerleri bireysel ve korumacı sessizlik bağımlı değişkenleri için ayrı ayrı Tablo-2 ve Tablo-3 de gösterilmektedir.

Tablo-3. Bireysel Sessizlik ile Örgütsel Adalet Boyutları ve Örgütsel Destek Arasında Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

	R ²	Düzeltilmiş R ²	F (Değeri) Anova	Beta	t Değeri	p Değeri
Dağıtımsal Adalet	,485	,460	19,988	-,505	-4,106	,000
İşlemsel Adalet				,060	,454	,651
Etkileşimsel Adalet				-,332	-2,854	,005
Örgütsel Destek				,077	,883	,380

Bağımlı Değişken: Bireysel Sessizlik

Tablo 3’de yer alan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ($F= 19,988$, $p=0,0001<0,05$). Ayrıca kurulan modelde bireysel sessizlik bağımlı değişkendeki değişimin % 48,5’sını modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklamaktadır. Ancak bağımsız değişkenlerden işlemsel adalet modele anlamlı katkı yapmamaktadır ($p=0,651>0,05$). Buna göre, “İşgörenlerin işlemsel adalet algılamaları bireysel sessizliği anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde ifade edilen H_{1b} alt hipotezi desteklenmemiştir. Aynı şekilde bağımsız değişkenlerden örgütsel destek modele anlamlı katkı yapmamaktadır ($p=0,380>0,05$). Buna göre, “Örgütsel destek bireysel sessizliği anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde ifade edilen H_3 hipotezi de desteklenmemiştir. Diğer taraftan, dağıtımsal adalet değişkeninin bireysel sessizlik değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,0001<0,05$) ve negatif yönde ($\beta=-,505$) etkisi bulunmaktadır. Buna göre, “İşgörenlerin dağıtımsal adalet algılamaları bireysel sessizliği anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde ifade edilen H_{1a} alt hipotezi desteklenmiştir. Diğer bir bağımsız değişken olan etkileşimsel adalet değişkeni bireysel sessizlik değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,005<0,05$) ve negatif yönde ($\beta=-,332$) etkisi bulunmaktadır. Buna göre, “İşgörenlerin etkileşimsel adalet algılamaları bireysel sessizliği anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde ifade edilen H_{1c} alt hipotezi de desteklenmiştir.

Tablo-4. Korumacı Sessizlik ile Örgütsel Adalet Boyutları ve Örgütsel Destek Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

	R ²	Düzeltilmiş R ²	F (Değeri) Anova	Beta	t Değeri	p Değeri
Dağıtımsal Adalet	,217	,180	5,899	,504	3,320	,001
İşlemsel Adalet				-,197	-1,216	,227
Etkileşimsel Adalet				,123	,862	,399
Örgütsel Destek				-,328	-3,055	,003

Bağımlı Değişken: Korumacı Sessizlik

Tablo 4’de yer alan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan regresyon denklemi anlamlıdır ($F= 5,899$, $p=0,0001<0,05$). Ayrıca kurulan modelde bireysel sessizlik bağımlı değişkendeki değişimin % 21,7’si modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Ancak bağımsız değişkenlerden işlemsel adalet modele anlamlı katkı yapmamaktadır ($p=0,227>0,05$). Buna göre, “İşgörenlerin işlemsel adalet algılamaları korumacı sessizliği anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde ifade edilen H_{2b} alt hipotezi desteklenmemiştir. Aynı şekilde bağımsız değişkenlerden etkileşimsel adalet modele anlamlı katkı yapmamaktadır ($p=0,399>0,05$). Buna göre, “İşgörenlerin etkileşimsel adalet algılamaları korumacı sessizliği anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde ifade edilen H_{2c} hipotezi desteklenmemiştir. Diğer taraftan, dağıtımsal adalet değişkeninin korumacı sessizlik değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,001<0,05$) ve pozitif yönde ($\beta=,504$) etkisi bulunmaktadır. Buna göre, “İşgörenlerin dağıtımsal adalet algılamaları korumacı sessizliği anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde ifade edilen H_{2a} alt hipotezi desteklenmemiştir. Diğer bir bağımsız değişken olan örgütsel destek değişkeni ise korumacı sessizlik değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,003<0,05$) ve negatif yönde ($\beta=-,328$) etkisi bulunmaktadır. Buna göre, “Örgütsel desteğin korumacı sessizliği olumsuz yönde anlamlı olarak etkilemektedir” şeklinde ifade edilen H_4 alt hipotezi desteklenmiştir.

SONUÇ

Araştırmada örgütsel sessizlik, bireysel ve korumacı sessizlik olarak iki alt boyuta ayrılmıştır. Korumacı sessizliğin dağıtımsal adalet ve örgütsel destekten etkilendiği, diğer taraftan da bireysel sessizliğin dağıtımsal ve etkileşimsel adaletten etkilendiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre dağıtımsal adaletle ilişkin algılamalarındaki artış korumacı sessizliği de artırmaktadır. Bunun yanı sıra, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin bireysel sessizliği azalttığı, örgütsel desteğin de korumacı sessizliği azalttığı gözlenmektedir. Başka bir deyişle işgören fırsatlardan yararlanabildiği ve alınan kararlar hakkında yöneticisiyle iletişime geçebilmesi onların sessiz kalmalarını engelleyecektir. İşlemsel adaletin ise örgütsel sessizliğin her iki boyutunu da etkilemediği görülmektedir. Bu bulgu Karacaoğlu ve Cingöz (2009), tarafından daha önce yapılan araştırma ile benzer sonuçları vermiştir. Çalışmaya katılan bilgi işlemcilerin işleri gereği devamlı müşterilerle iletişim halinde olup, yöneticileriyle sosyal ortamda çok fazla bulunma imkanlarının olmaması, yaptıkları işleri uzun süreli olarak bilgisayar, vb. elektronik eşyalarla gerçekleştirmelerinden dolayı dışadönüklük özelliklerini kaybetmeleri, özel sektörün genel itibarıyla işgörene bakış açısı ile işsiz kalabilme korkusu, işgörenlerin özellikle maddi konulardaki hassasiyetlerini ve beklentilerini artırmış olup, bu özelliklerin, teoriden bazı yönlerde farklı sonuçlar elde edilmesine neden olduğu söylenebilir.

Bundan sonra yapılacak araştırmalarda örgütsel sessizlik, psikolojik ve sosyal sermaye, öğrenilmiş çaresizlik, yabancılaşma, işyeri yalnızlığı, işi erteleme ve engelleme, iş-aile çatışması vb. konular çalışılabilir. Ayrıca ankete katılım sayısı artırılarak daha büyük bir örneklem üzerinde çalışılması, hem kamu hem özel sektörde araştırma yapılarak karşılaştırmalı bir analiz yapılmasının literatüre katkı sağlama açısından anlamlı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- ALPARSLAN, Ali Murat (2010), "Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- BIES, Robert and MOAG, J.F. (1986), "Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness", *Research on Negotiations in Organizations*, Vol.1, pp. 43-55.
- BIES, Robert. and Debra L., SHAPIRO (1987), "Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts", *Social Justice Research*, Vol:1, pp.199-218.
- BOWEN, Frances and, Kate, BLACKMON (2003). "Spirals of Silence: The Dynamics Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, Vol: 40, No: 6, pp. 1393-1417.
- BOZKURT, Serdar (2014), "Örgütlerde Sessizliğin Azaltılmasına Yönelik Tutumlar İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Konya.
- COLQUITT, Jason A., Donald E. CONLON, Michael J. WESSON, Christopher O. L. H. PORTER and K. YEE Ng., (2001), "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, pp. 425-445.
- ÇAKICI, Ayşehan (2008), "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1, ss. 117-134.

- ÇETİN, Ölçüm Münevver (2004), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- DEMİREL, Erkan Turan (2013), "Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü." Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt: 6, Sayı: 1, ss.220-241.
- DETERT, J.R. and, EDMONDSON, A.C. (2005), "No Exit, No Voice: The Blind Of Risky Voice Opportunaties in Organizations", *Academy of Managemenet Proceedings*, pp. 1-6.
- DOĞAN, Hulusi (2002), "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", www.onlinedergi.com, ss. 71-78.
- DYNE, L.V., ANG, S. ve BOTERO, I.C. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, Vol: 40, No: 6, pp. 1359-1392.
- EĞİLMEZKOL, Güneş (2011), "Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- EISENBERGER, R., Huntington R., Hutchison S. ve Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 7:500-507.
- EROĞLU, Ahmet Hüsrev, Orhan Adıgüzel ve Umut Can Öztürk (2011), "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt.16, Sayı.2, ss.97-124.
- FOLEY, Sharon; HANG-YUE, Ngo; LUİ, Steven (2005). The Effects of Work Stressors, Perceived Organizational Support, and Gender on Work-Family Conflict in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol: 22, No: 3, pp. 237-256.
- FOLGER, Robert, and Jerald, GREENBERG (1985), *Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personal Systems*" In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel And Human Resources Management*, Vol. 3, pp. 141-183, Greenwich, CT: JAI Press.
- GEPHART, J. J. K., J. R. DETERT, , L. K. E. TREVİN ve C. AMY (2009), "Silenced by Fear: The Nature, Sources, And Consequences Of Fear At Work", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 29, pp.1-31.
- GREENBERG, Jerald, R.A., BARON, C.A., SALES, and F.A., OWEN (2000), "Behavior in Organizations", 7th Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- HIRSCHMAN, Albert O., (1980), "Exit, Voice and Loyalty: Further Reflections and Survey of Recent Contributions, The Milbank Memorial Fund", *Quarterly Health and Society*, Vol.58, No3, ss.430-453.
- JAWAHAR, I. M. (2002), "A Model of Organizational Justice And Workplace Aggression", *Journal of Management*, Vol:28, No: 6, pp. 811-834.
- KARACAOĞLU, Korhan, ve CİNGÖZ, Ayşe (2009), "İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir.
- KUGUN, Osman Avşar, Erdem, AKTAŞ ve Ediz, GÜRİPEK (2013), "Çalışanları Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı:30, ss. 151-166.
- KUTLAY, Yusuf (2012), "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık Ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- LEE, Anne J. (2007), "Organizational Justice: A Mediated Model From Individual Well-Being And Social Exchange Theory Perspectives", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Touro University International, New York.
- MILLIKEN, Frances J.; MORRISON, Elizabeth W.; HEWLIN, Patricia F. (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why". *Journal of management studies*, Vol: 40., No:6, pp.1453-1476.
- MOORMAN, Robert H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 76, No: 6, pp. 845-855.
- MORRISON E.W.ve MILLIKEN F.J. (2000), "Organizational Silence:A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- OLKKONEN, Maria E. and J., LIPPONEN (2006) "Relationships Between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol: 100, pp. 202-215.
- ÖNDEROĞLU, Seçil (2010), "Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması Ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi", 18(2):113 - 130.
- PATERSON, Janice M., Andrea, GREEN and Jane, CARY (2002), "The Measurement Of Organizational Justice in Organizational Change Programmes: A Reliability, Validity And Contextsensitivity Assessment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:75, No: 4, pp. 393-408.
- PEKDEMİR Işıl, Merve Koçoğlu ve Günay Çetin Gürkan (2013), "Birey-örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: Mba Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Sayı: 24, ss. 85-104.
- PILLAI, Rajnandini Chester A. SCHRIESHEIM and Eric S. WILLIAMS (1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, Vol.25, No.6, pp.897-933.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, ss. 331-369.
- POLAT, Soner ve Cevat, CELEP (2008), "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 54, ss: 307-331.
- SAUNDERS Mark N.K. and Adrian, THORNHILL (2004) "Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using an Organizational Justice Framework", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol: 13, No: 4, pp. 493-515.
- ŞİMŞEK, Eylem ve Hakkı AKTAŞ (2014), "Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, ss. 121-136.

- TAŞKIRAN, Erdal (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, 1. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- TOKGÖZ, Nuray. "Örgütsel sinizizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği." Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 6.2 (2011): 363-387.
- TURUNÇ, Ömer ve Mazlum ÇELİK (2010), "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1): 209-232.
- UÇAR, Doğan (2009), "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem",Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YAMAN, Erkan, and Kayhan RUÇLAR (2014), "Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik." Journal of Higher Education & Science/ Yükseköğretim ve Bilim Dergisi Vol:4, No:1., ss. 36-50.
- YANIK, Canan (2012), "ÖRGÜTSEL Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki Ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YÜRÜR, Şenay (2005), "Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

YABANCI ÇALIŞANLARIN BULUNDUKLARI ÖRGÜTE UYUMLARI İLE KÜLTÜREL DENEYİMLERİNİN İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Nevin DENİZ
Marmara Üniversitesi
nevindeniz@marmara.edu.tr

Öğr. Gör. Aral NOYAN
Yeni Yüzyıl Üniversitesi
aral.noyan@yeniyuzyil.edu.tr

ÖZET

Yabancı çalışanlar, kendi ülkesi dışında başka bir ülkede çalışan kişilerdir. Söz konusu çalışanlar; firması tarafından diğer ülkelerdeki şubelerine gönderilen kişiler olabileceği gibi, bireysel olarak kendi isteği ile ülkesi dışında iş bulup çalışan kişiler de olabilmektedir. Kültürel deneyimleme (cultural exposure) bir kişinin herhangi bir nedenle ve belirli bir süre kendi kültüründen farklı bir kültür ile iletişim ve etkileşim halinde olmasıdır. Bu karşılaşma gezi, yurtdışında istihdam, eğitim, yabancı kültürle ilgi ve eş durumu gibi zorunlu vatandaşlık ilişkilerini gerektiren durumlarda ortaya çıkmaktadır. Belirtilen faaliyetler sonucunda kazanılmış tecrübeler kişilerin kültürel zekasını etkileyerek kültürel uyum sürecinin hızlanmasına etki eder. Yabancı çalışan kavramı, örgüt kültürüne uyum ve kültürel deneyimleme (cultural exposure) konuları ele alınarak hazırlanan bu çalışmanın amacı, yabancı çalışanların örgüte uyumları ile geçmiş kültürel deneyimlerinin ilişkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırma ölçeği literatürden de yararlanarak bu doğrultuda hazırlanmıştır. Çalışmanın araştırma sorunsalı olarak geçmiş kültürel deneyimlerin, yabancı çalışanların çalıştıkları örgüte ve çalıştıkları işe uyumları ele alınarak bu iki kavramın ilişkisine bakılmıştır.

Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren yabancı bir eğitim kurumundaki 11 farklı ülke ve 7 farklı kültür grubundan gelen yabancı çalışanlarla gerçekleştirilmiştir. Bulgular, çalışanın kültür deneyim yaşaması ile örgüte uyumu arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Genel olarak bakıldığında ise kültürel deneyim ile örgütsel uyum arasında bir ilişki bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel uyum, kültürel deneyimleme, yabancı çalışan

Giriş:

Günümüzde insanlar seyahat, eğitim ve iş amacıyla eskiye oranla çok daha fazla yurt dışına çıkmaktadır. Yabancı ülkelerden sağlanan insan kaynağı dünya ekonomisinde ve insan kaynakları alanında çok sık karşılaşılan “yabancı çalışan” kavramını gündeme getirmiştir. Yabancı çalışanlar, kendi ülkesi dışında başka bir ülkede çalışan kişilerdir. Söz konusu çalışanlar; firması tarafından diğer ülkelerdeki şubelerine gönderilen kişiler olabileceği gibi, bireysel olarak kendi isteği ile ülkesi dışında iş bulup çalışan kişiler de olabilmektedir (Koveshnikov, Wechtler, Dejoux 2013;362-364, Cohen 1977). Yabancı çalışanların karşılaştıkları en önemli sorun, gidilen ülkenin ve istihdam edildikleri örgütün kültürüne uyum sağlamaktır. Uyum sürecinde ise değer yargıları, alışkanlıklar ve kendini ifade edebilme konularında büyük zorluk yaşanmaktadır. (Caliguiri 1997:65-71, Mezas, Scandura 2005:520-525, Tung, 1998:241-244, Koveshnikov vd. 2013:362 -364)

Kültürel deneyimleme (cultural exposure) bir kişinin herhangi bir nedenle ve belirli bir süre kendi kültüründen farklı bir kültür ile iletişim ve etkileşim halinde olmasıdır. Bu

karşılaşma yurtdışında istihdam, eğitim, yabancı kültürlerle ilgi ve eş durumu gibi zorunlu vatandaşlık ilişkilerini gerektiren durumlarda ortaya çıkmaktadır (Lowdermilk 2010:43, Van der Zee ve Brinkmann 2004: 287-288, Crowne, 2008:393-394, 2013: 10, Tarique ve Takeuchi 2008:56-70). Belirtilen faaliyetler sonucunda kazanılmış tecrübeler kişilerin kültürel zekasını etkileyerek kültürel uyum sürecinin hızlanmasına etki etmektedir. (Lowdermilk 2010: 35-36, Earley, 2002: 273-274; Earley & Ang, 2003, 2006).

1. Yabancı Çalışan Kavramı

Yabancı çalışan (expatriate) herhangi bir yabancı ülkeye işe alınma ya da iş bulma amacıyla geçici bir süre için giden ve bu süre sonunda kendi ülkesine dönme niyeti olan çalışanlara denilmektedir. Yabancı çalışanlar ya yerel kuruluş tarafından yatırım yapılan ülkeye gönderilen kendi ülke vatandaşlarından, ya da yerel kuruluşlarda istihdam edilen başka ülke vatandaşlarından oluşur. (Koveshnikov vd. 2013:362-364). Ancak bu istihdam türünün dışında iki istihdam türü daha yabancı çalışan kavramını açıklamaktadır. Bunlardan birincisi yabancı bir ülkede bir iş bularak ilgili ülkeye yerleşen yabancıların oluşturduğu grup, ikincisi ise turistik gezi gibi farklı bir amaçla gitmiş olduğu herhangi bir ülkede maddi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla iş bularak çalışan kişilerdir (sojourners) (Goldstein ve Smith 1999: 159-162)

2. Kültürel Deneyimleme

Kültürel deneyimleme (cultural exposure) bir kişinin herhangi bir nedenle ve belirli bir süre kendi kültüründen farklı bir kültür ile iletişim ve etkileşim halinde olmasıdır. Bu karşılaşma yurtdışında istihdam, eğitim, yabancı kültürlerle ilgi ve eş durumu gibi zorunlu vatandaşlık ilişkilerini gerektiren durumlarda ortaya çıkmaktadır (Lowdermilk 2010:43, Van der Zee ve Brinkmann 2004: 287-288, Crowne, 2008:393-394, 2013: 10, Tarique ve Takeuchi 2008:56-70). Yine aynı kaynaklara göre bir kişinin kültürel deneyime maruz kalması için sadece bir yabancı ülkeye ziyaretine gitmesi ya da yabancı bir kültürden bir kişi ile karşılaşması bile yeterlidir. Kültürel deneyimin, kültürel deneyimle olan mesafe ve kültürel deneyimin derinliği olmak üzere iki önemli boyutu vardır. Bu boyutlar kültürel zeka ile ilişki halindedir. Kültürel deneyimin etkisi kişiler üzerinde kültürel empati, açık görüşlülük ve esneklik şeklinde kendini gösterir . Bu kişilerin sayılan yetkinlikleri diğerlerinden daha üst düzeyde olup, kendilerinden farklı olanlara daha açıktırlar. (Van der Zee ve Brinkmann 2004: 287-289, Crowne, 2008: 394, 2013:10). Bu durum kültürel deneyimin kültürel zeka üzerine olan en önemli etkisidir. (Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay, C., Et Al.,2007:235-240).

3. Yabancı Çalışanların Örgüte Uyum

Yapılan çalışmalar yabancı çalışanların içine girdikleri yeni kültüre ait örgüte uyumlarında zorluk yaşadıklarını göstermiştir. (Avan, Truglia ve Garvey 2004:840) Bu zorluklar neyin ya da nelerin kabul görüp görmeyeceğine dair soru işaretlerinden kaynaklanmaktadır (Adler 1997, Adelman 1988:190). Kimi yazarlar yabancı çalışanların kültürel uyumunda örgüte uyum, bireysel uyum ve bağlamsal uyum olmak üzere üç genel durum olduğunu ve bunlardan birincisinin ve üçüncüsünün yabancı çalışanın yaptığı işe uyumunu, ikincisinin ise işyerinin gerek yönetsel gerekse fiziksel şartlarına uyumu ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. (Black, Mendenhall ve Ouddou 1991: 278-279; Selmer ve Lauring 2009: 429-430). Bunlardan örgüte uyum, örgüt içinden gelen destek, gidilen ülkedeki yaşam şartlarını, görev ve yetki tanımlarının açıkça yapılmasını ve kişisel gelişim olanaklarının varlığını ifade etmektedir. Bireysel uyum, yabancı çalışanın yeni gidilen

farklı kültüre olan bireysel uyumunu belirtirken, bağlamsal uyum ise yabancı çalışana yapılan sosyal destek ve gidilen ülkedeki kalış süresini ifade etmektedir. (Black, Mendenhall ve Ouddou 1991: 278-279; Selmer ve Luring 2009: 429-430; Waxin 2004:63). Uyum sürecinde gidilen ülkelerdeki ülkenin kültürüyle olan yakınlık ve daha önce başka kültürlerin deneyimlenmesi bu uyum üzerine olumlu yönde etki etmektedir. (Haslberger 2005: 165, Maertz, Hassan ve Magnusson 2009: 68-72)

4. Kültürel Deneyimleme ve Örgüte Uyum İlişkisi

Kültürel deneyimleme ve yabancı çalışan uyumu arasındaki ilk aşama yabancı çalışanın yeni geldiği ülkenin kültürel yapısına uyumudur. Söz konusu uyum gerek iş, gerekse iş dışı alanlarda kendini göstermektedir. Yeni geline ülkenin kültürel yapısı eğer yabancı çalışanın kendi ülkesindeki kültür yapısı ile benzerlik gösteriyorsa, uyum kolaylaşır. Örneğin bir Avustralyalı Kanada kültürüne uyum sağlamakta, Çin kültürüne uyum sağlamaktan daha az zorlanır. (Church, 1982: 540-545; Aycan 1997:22, Palthe 2004: 40-41). Çalışılan işe bakıldığında ise özellikle çok uluslu firmalarda çalışan yabancı çalışanların, daha önce yaşamış oldukları kültürel deneyimleri, diğer kültürlerden gelen müşteri ya da iş partnerleriyle daha kolay uyum sağlamalarına neden olmaktadır. Bu da yapılan işteki motivasyonu artırıcı bir faktör olarak ifade edilmektedir. (Haslberger, 2008:130-149; Shaffer ve Harrison 2001:238; Takeuchi, Tesluk, Yun ve Lepak 2005: 85-100; Mol, Born, Willemsen ve Van Der Molen 2005:590 -620, Lee ve Kartika 2014:5485-5486)

5. Araştırma

5.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

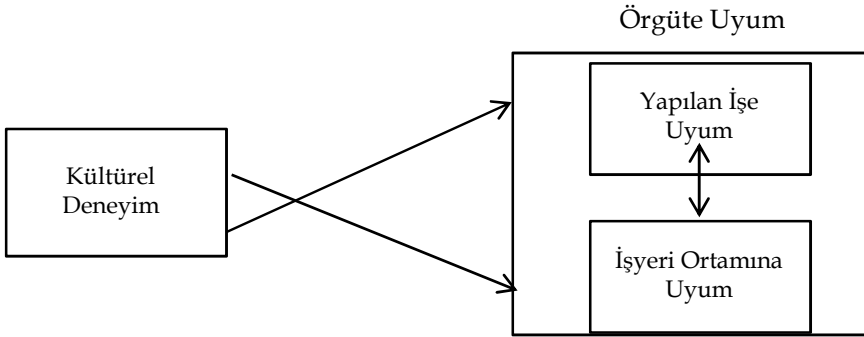
Araştırmanın amacı, yabancı çalışanların içindeki bulundukları örgüte uyumlarıyla geçmiş kültürel deneyimleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu alanda ülkemizde yapılan çalışmaların çok az ve sınırlı içerikte olması bu araştırmanın yapılmasının nedenlerindenidir. İlişki araştırılırken örgüte uyum işe uyum ve çalışılan ortama uyum olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren yabancı bir eğitim kurumundaki 11 farklı ülke ve 7 farklı kültür grubundan gelen yabancı çalışanlarla gerçekleştirilmiştir.

5.2 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın kültürel deneyime ilişkin boyutundaki sorular Cargile ve Bolkan tarafından yapılan araştırmadan esinlenerek (Cargile ve Bolkan 2012:348-349), Lodwermilk ve Crowne tarafından hazırlanan kültürel deneyimleme ölçeği sorularından (Lodwermilk 2010:45-49, Crowne 2013:10-14) ve Vasallo tarafından hazırlanan "Çok Kültürlülük Yetenekleri" çalışmasındaki (Vasallo, 2012:40-43) araştırma sorularından yararlanılarak hazırlanmıştır. İletilen 113 anketin 97 tanesinden geri dönüş alınmış ve yanıtlanma oranı % 86 olarak gerçekleşmiştir. Çalışmada yer alan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcılara daha önceki kültürel deneyimleri ve başka kültürlerle olan yakınlık / ilgi dereceleri sorulmuştur. İkinci bölümde kişinin örgüte uyumu hakkında sorular sorulmuştur. Anketin üçüncü bölümünde ise kişinin cinsiyeti, yaş grubu, kurumdaki çalışma süresi, kendi ülkelerinin dışındaki çalışma süreleri, daha önce çalıştıkları ülke sayısı ve geldikleri toplumsal kültür kümesi (House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta 2004: 178-218) hakkında cevap vermeleri istenmiştir.

5.3 Araştırmanın Modeli

Tablo 1: Araştırma Modeli



5.4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ifadelerin korelasyon analizi sonrası faktör çözümlemesine uygunluklarının belirlenmesine yönelik KMO (Kaiser-Meyer- Olkin) ve Barlett testleri yapılmıştır. Yapılan testler sonrası ifadelerin istatistiksel olarak anlamlı oldukları saptanmıştır. (Tablo 2, Tablo 3)

Tablo 2: Ölçeklerin KMO ve Barlet Testi Sonuçları

No.	Değişken	KMO Oranı	Chi-Square Değeri	Barlet Testi
1	Kültürel Deneyim	0,751	514,045	Anlamlı (p<0,01)
2	İşe Uyum	0,775	191,528	Anlamlı (p<0,01)
3	İşyeri Ortamına Uyum	0,824	635,336	Anlamlı (p<0,01)
4	Örgüte Uyum	0,838	1108,222	Anlamlı (p<0,01)

Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri Kültürel Deneyim Boyutu için 0,838, İşe Uyum Boyutu için 0,775, İşyerine Uyum Boyutu için 0,824 ve Örgüte Uyum için 0,838 olarak bulunmuştur. (Tablo 3)

Tablo 3: Ölçeklerin Güvenilirlik Analiz Sonuçları ve İfade Ettikleri Varyans Yüzdeleri

No.	Değişken	Cronbach Alpha Değeri	Açıklanan Varyans Yüzdesi
1	Kültürel Deneyim	0,838	% 49,400
2	İşe Uyum	0,749	% 46,587
3	İşyeri Ortamına Uyum	0,894	% 53,163
4	Örgüte Uyum	0,877	% 61,705

5.5 Analiz ve Bulgular

Araştırma yapılan kitle ile ilgili frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tablolarda verilmiştir. (Tablo 4, 5).

Tablo 4: Katılımcıların cinsiyet, yaş, deneyim, iş tecrübeleri, örgütteki deneyim, yurtdışı iş deneyim süreleri ve daha önce çalışılan ülke sayısı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	71	%73
Erkek	26	%27
Yaş Grubu	Frekans	Yüzde
30'dan küçük	8	% 8
31-40	42	% 44
41-50	36	% 37
51 ve Daha Üzeri	11	% 11
Çalışılan Yerdeki Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	21	% 21
1-5 Yıl	54	% 56
6-9 Yıl	18	% 19
10 Yıl ve üzeri	4	% 4
İş Tecrübesi	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	0	% 0
1-5 Yıl	11	% 11
6-9 Yıl	27	% 28
10 Yıl ve üzeri	59	% 60
Yurtdışı İş Deneyimi Süresi	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	3	% 3
1-5 Yıl	33	% 35
6-9 Yıl	40	% 41
10 Yıl ve üzeri	21	% 21
Çalışılan Ülke Sayısı	Frekans	Yüzde
1	4	% 4
2	22	% 23
3	32	% 33
4 ve daha fazlası	39	% 40

Katılımcıların geldikleri kültürel gruplara bakıldığında ise aşağıdaki değerler ortaya çıkmaktadır (Tablo 5)

Tablo 5: Katılımcıların kültürel grupları

Kültür Grubu	Frekans	Yüzde
Anglo – Sakson	44	% 45
Latin Avrupa	17	% 18
Kuzey Avrupa	12	% 13
Germen Avrupa	7	% 7
Doğu Avrupa	5	% 5
Latin Amerika	3	% 3
Orta Doğu	5	% 5
Sahra Altı Afrika	0	% 0
Doğu Asya	4	% 4
Konfüçyüsçü Asya	0	% 0

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcılar arasında en büyük payı % 45 ile Anglo-Sakson kültür grubundan gelen yabancı çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmanın modelinde yer alan değer ölçütü ile diğer boyutlar arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik Pearson ve Sperman korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Cohen'in (1988)"sosyal bilimler açısından korelasyon katsayısı, 0,10-0,29 arası ise düşük, 0,30 -0,49 arası orta ve 0,50 -1,00 arası kuvvetli bir ilişkiyi ifade eder" ifadesinden yola çıkılarak değerlendirmeler yapılmıştır. (Altuntaş 2014:11). Buna göre kültürel deneyim ile örgüte uyum arasında orta düzeyde bir ilişki vardır. ($R=0,370$ $P<0,05$). (Tablo 6)

Tablo 6: Araştırma Modelinin Alt Boyutlarına İlişkin Pearson ve Spearman Korelasyon Analizi Bulguları

No:	Değişken	1	2	3	4
1	Kültürel Deneyim	1	0,388	0,327	0,370
2	İşe Uyum	0,312	1	0,795	0,824
3	İşyeri Ortamına Uyum	0,327	0,795	1	0,867
4	Örgüte Uyum	0,370	0,824	0,867	1

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma yabancı çalışanların geçmiş kültürel deneyimlerinin içinde bulundukları örgüte uyumları ile ilişkisini ortaya çıkarmaya yönelik bir araştırma olup, çalışma amacına ulaşmış ve kültürel deneyim ile örgüte uyum arasında bir ilişki bulunmuştur. Buna göre yabancı çalışanlar önceden başka bir kültürle karşılaşmış ve başka bir kültüre ait bir çevrede çalışmışlarsa yeni katıldıkları örgüte daha kolay uyum sağlamaktadır. Bu da bize Crowne ve diğer araştırmacılar tarafından ele alınan kültürel deneyimlemenin önemini bir kez daha göstermektedir. (Lodwermilk 2010:45-49, Crowne 2013:10-14)

Geliştirilen model ülkemizde bu alanda yapılan çalışmaların öncülerinden olup, çalışmanın ana literatür taramasında yeterli Türkçe kaynağa ulaşamamıştır. Bu nedenle bazı kavramların Türkçe çevirilerinin yanına İngilizce orijinaleri de yazılmıştır. Yabancı kaynakların çoğunun 2000 yılı ve sonrasına ait olması kültürel deneyim konusunun çok yeni ve araştırmaya açık bir konu olduğunu göstermektedir. Bu nedenle ülkemizde bu çalışmanın bir yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın örnek kitlesi sadece bir sektörden ve benzer çalışanlardan seçilmiştir. Kültür gruplarına bakıldığında da (House,vd; 2004) araştırmada Anglo-Sakson kültür grubundan gelenlerin yarıya yakın oran oluşturması, diğer kültür gruplarının araştırma sonuçlarında daha düşük değerlere sahip olmasına neden olmuştur. Çünkü eğitim sektöründe çalışan yabancıların çoğunun anadili İngilizce olan ülkelerden gelmektedir. Bu nedenle, gelecekteki çalışmaların başka sektörlerde çalışanlarla da gerçekleştirilmesi ve tüm kültür gruplarını alacak şekilde genişletilmesi yararlı olacaktır.

Kaynakça:

- Adelman, M. B. (1988). "Cross-Cultural Adjustment: A Theoretical Perspective On Social Support". International Journal Of Intercultural Relations, 12(3), 183-204.
- Adler, N. (1997), "International Dimensions Of Organizational Behaviour" 3rd. Ed. Cincinatti OH: South Western
- Altuntaş G. (2014), "Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli Testi", Research Journal of Business And Management", İstanbul s:12

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., Et Al. (2007). "Cultural Intelligence: Its Measurement And Effects On Cultural Judgment And Decision Making, Cultural Adaptation And Task Performance. *Management And Organization Review*", 3(3), 335-371.
- Avan, J., Truglia, C., & Garvey, J. (2004). "Cross-Cultural Conflict And Expatriate Manager Adjustment. *Management Decision*", 42(7), 837-849.
- Aycan, Z. (1997). "Expatriate Adjustment As A Multifaceted Phenomenon: Individual And Organizational Level Predictors". *International Journal Of Human Resource Management*, 8(4), 434-456.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). "Toward A Comprehensive Model Of International Adjustment: An Integration Of Multiple Theoretical Perceptive". *Academy Of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Caliguiri P, (2000), "Selecting Expatriates For Personality Characteristics: A Moderating Effect Of Personality On The Relationship Between Host National Contact And Cross Cultural Adjustment" *Management Internationak Review*, 40, 61-80.
- Cargile, A., Bolkan S. (2013). "Mitigating Inter- and Intragroup Ethnocentrism: Comparing the Effects of Culture Knowledge, Exposure and Uncertainty Intolerance". *International Journal of Intercultural Relations* 37 (2013), pp: 345-353
- Church, A. T. (1982). "Sojourner Adjustment". *Psychological Bulletin*, 76, 215-230.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd Edition. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Earley, P. C. (2002). "Redefining Interactions Across Cultures And Organizations: Moving Forward With Cultural Intelligence. *Research In Organizational Behavior*", 24, 271-299.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). "Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures". Stanford, Ca: Stanford University Press.
- Earley, P. C., Ang, S., & Tan, J. (2006). "CQ: Developing Cultural Intelligence At Work". Stanford, Ca: Stanford Business Books.
- Haslberger A. (2005), "The Complexities Of Expatriate Adaptation", *Human Resources Management Review* 15, 160-180.
- Goldstein D., Smith D. (1999), "The Analysis Of The Effects Of Experiential Training On Sojourners Cross-Cultural Adaptability" *Int. J. Intercultural Rel.* Vol 23, No:1 pp:157-173
- Haslberger A. (2005), "The Complexities Of Expatriate Adaptation", *Human Resources Management Review* 15, 160-180.
- Haslberger A. (2008), "Expatriate Adjustment A More Nuanced View. In M. Dickman, C. Brewster ve P. Sparrow eds., *International Human Resources Management: a european Perspective* pp: 130-149, Abingdon, Routledge.
- House J., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, W. ve Gupta V. (ed.) (2004), "Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies", pp:3-9, California SAGE
- Lee L., Kartika N., (2014), "The Influence of Individual, Family, and Social Capital Factors on Expatriate Adjustment and Performance: The Moderating Effect Of Psychology Contract And Organizational Support", *Expert Systems With Applications* 41 (2014), 5483-5494
- Lowdermilk T. (2010), "Assesing Cultural Exposure", Amazon Publishing, USA
- Maertz, C., Hassan A, Magnusson P. (2009), "When Learning Is Not Enough: A Process Model Of Expatriate Adjustment As Cultural Cognitive Dissonance Reduction", *Organizational Behaviour And HR Processes* 108, Pp: 66-78

- Mezias J, Scandura T. (2005) "A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: A multiple mentoring perspective", *Journal Of International Business Studies*, 36, 516-538
- Mol S.T., Born M.P. Willemsen M.E. ve Van Der Molen H.T. (2005). Predicting Expatriate Job Performance for Selection Purposes. A quantitative Review, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36, 590 -620
- Palthe, J. (2004). "The Relative Importance Of Antecedents To Cross-Cultural Adjustment: Implications For Managing A Global Workforce". *International Journal Of Intercultural Relations*, 28, 37-59.
- Selmer J, Luring J. (2009), "Cultural Similarity and Adjustment Of Expatriate Academics", *International Journal Of Intercultural Relations*
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A (2001), "Forgotten Partners Of International Assignments, Development and Test Of A Model Spouse Adjustment", *Journal Of Applied Psychology* 82 (2), 17-33
- Takeuchi R., Tesluk P., Yung S. Ve Lepak D.P. (2005), "An Integrative View Of International Experience", *Academy Of Management Journal*, 48 (1), 85-100.
- Tarique I and Takeuchi R (2008) Developing cultural intelligence: The roles of international non work experiences. In: Ang S and Van Dyne L (eds) *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*. Armonk, NY: M. E. Sharp, 56-70.
- Tung, R. (1988). "Career Issues In International Assignments". *Academy Of Management Executive*, 2(3), 241-244.
- Van Der Zee K. And Brinkmann U (2004) "Construct Validity Evidence For The Intercultural Readiness Check Against The Multicultural Personality Questionnaire". *International Journal Of Selection And Assessment* 12 (3): 285-90.
- Vasallo B. (2012), " Am I Culturally Competent? A study on Multicultural Teaching Competencies among School Teachers in Malta", *The Journal of Multiculturalism in Education* Volume 8 (October 2012) , 1, pp:32-43
- Waxin M.F. (2004), "Expatriates' interaction Adjustment: The Direct And Moderator Effects Of Culture Of Origin", *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 61-79

DEĞER TIPLERİ VE ÖZNEL İYİ OLUŞ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Yrd. Doç. Dr. Aytül Ayşe Özdemir

Anadolu Üniversitesi

aacengiz@anadolu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı çalışanların benimsedikleri değer tipleri ile öznel iyi oluş hali arasındaki ilişkiyi incelemektir. Teknoloji ve havacılık sektöründe faaliyet gösteren 145 çalışan üzerinde yapılan araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcıların yoğun olarak benimsediği değerler sırasıyla evrenselcilik, iyilikseverlik, uyum ve özyönelim olarak belirlenmiştir. Olumlu duygulanım ile pozitif korelasyon içinde olan değerler başarı, hazcılık ve uyarılım olarak bulgulanmıştır. İyilikseverlik ve geleneksellik ise olumlu duygulanım ile negatif korelasyon içerisinde. Evrenselcilik, yaşam tatminini negatif olarak etkilerken, geleneksellik pozitif olarak etkilemiştir. Araştırmanın bulguları teorik çerçevede tartışılmış ve gelecekteki araştırmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değer tipleri, olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım, yaşam tatmini

1. Giriş

İyi olma hali, bir diğer ifadeyle optimal işlevsellik ve iyi yaşamın anlam ve yordayıcıları uzun zamandan beri tartışılmaktadır. Mutluluk ile öznel iyi oluş kavramlarını eş gören hedonist akım, mutluluğu sıradan insanların yaşadıkları hoş anların toplamına eşit görmektedir ve bu düşüncenin günümüz psikoloji biliminde de bu şekilde ele alındığını görmekteyiz. Bireylerin yaşamları hakkındaki öz yargıları, bir diğer ifadeyle mutluluk ya da doyum olarak tanımladıkları olgular ve olumlu deneyimler öznel iyi oluş halini (subjective well-being) ifade etmektedir (Diener vd., 2008; Diener vd., 2009).

Öznel iyi oluş hali, bireylerin genel sağlık durumu, sosyal ilişkileri, iş tatmini gibi bireylerin yaşam kalitesini yakından etkilemektedir (Diener vd., 2008). Kavramın olası yordayıcıları üzerinde yapılan çalışmalarda kişilik özelliklerinden, sosyo-ekonomik düzeye (Fontaine vd., 2008) kadar çok geniş bir yelpazenin olduğu görülmektedir. Özellikle son dönemde yapılan araştırmalarda kişilik özellikleri ile toplumun kültürel özelliklerinin etkileşim içerisinde öznel iyi oluş halini etkilediği ortaya çıkmaktadır. Demografik özelliklerin öznel iyi oluş halini %20 oranında etkilediğini gösteren araştırmalar da bulunmaktadır (Diener vd., 2009). Kültürel ve dini örüntülerin bireylerin iyi oluş halini etkileme biçimlerinin ülkeden ülkeye farklılaştığı olgusunu aklımızda tutarak (bkz. Diener vd., 2009; Suh vd., 2008; Suh vd., 1998; Aygün ve İmamoğlu, 2002), ülkemizde yapılan araştırmalarda benlik saygısı (Eryılmaz ve Atak, 2011), umut ve bağışlama (Yalçın ve Malkoç, 2014), temel ihtiyaç doyumu (Doğan ve Eryılmaz, 2012) gibi değişkenlerin yaşam tatminini ya da öznel iyi oluş düzeyini etkilediği bulunmuştur. Bu değişkenlerin yanında bireylerin davranışlarına rehberlik eden değerler de öznel iyi oluş halini etkileyen önemli bir yordayıcı olarak karşımıza çıkmaktadır. Özgür irade (Kendi belirleme) kuramına (Self-determination) dayanan çalışmalar, “sağlıklı” olarak nitelendirdikleri evrenselcilik, özyönelim, başarı, iyilikseverlik gibi değer tiplerinin

bireyleri mutlu ettiğini, çünkü bu değerlerin bireyleri “gelişim” ile ilgili ihtiyaçlarına ya da hedeflerine yakınlıktır. Bu savunun, “sağlıksız” olarak nitelendirdikleri güç, geleneksellik, uyma gibi değerlerin bireyleri mutsuz ettiğini, çünkü içsel yerine dışsal güdüleme sağladıkları için bireylerin mutluluklarının kısa süreli olduğunu ifade etmektedirler (Ryan ve Deci, 2001; Bilsky ve Schwartz, 1994; Kasser ve Ahuvia, 2002; Kasser ve Ryan, 1996; Vansteenkiste vd., 2006).

Özgür irade kuramına dayanan ve ağırlıklı olarak Batı kültüründe elde edilen bu bulguların, modern ve geleneksel kültür örüntülerini bir arada taşıyan ülkemizde ilk kez bu çalışmayla incelenen olması bu çalışmanın yazına yapacağı temel katkıyı belirlemektedir. Ayrıca özel sektörde çalışan bireylerin benimsedikleri değerleri belirleme amacını da barındıran bu çalışmanın, yazında yapılacak diğer araştırmalara ışık tutacağı umulmaktadır. Bu amaçla ilk olarak Schwartz’ın temel değerleri ve bu değerlerin öznel iyi oluş kavramıyla ilişkisi açıklanacak; ardından değerlerin öznel iyi oluş halinin bilişsel ve duygusal boyutlarıyla olan ilişkisi görgül bir araştırmayla incelenecektir.

2. Schwartz Temel Değerler Teorisi

Değer kavramı, neyin arzu edilebilir olduğunu gösteren, hiyerarşik bir önem sırasına sahip olan ve birey davranışlarına kılavuzluk eden standartlardır (Kluckhohn, 1991; Rokeach, 1973). Schwartz’a (1992) göre değer, “insanların olayları, kendisini, insanları değerlendirmek, eylemlerini seçmek ve haklı göstermek için kullandığı ölçütlerdir (1992:1). Değerler, güdülere hedeflerin sosyal-bilişsel temsilcileridir ve durum ve koşullardan farklı olarak birey davranış ve tutumlarını etkileyen üst düzey standartlardır. Değerlerin bilişsel temsili gereklidir, çünkü bireyler değerleri hakkında iletişime geçerek hedeflerine ulaşmaya ya da ihtiyaçlarıyla mücadele etmeye çalışırlar (Schwartz, 1996).

Temel değerler teorisi, insan varlığının üç evrensel ihtiyacı olan biyolojik, sosyal etkileşimlerin düzenlenmesi ve grupların/toplumların hayatta kalmasını sağlayan ihtiyaçların bilişsel temsili olan on farklı güdülere değer belirlemiştir. Tablo 1’de açıklamaları yer alan bu değerler, iki temel güdülere çatışma ekseninde dairesel bir dizilime sahiptirler. Birinci eksenin bir kutbunda Özyönelim ve Uyarılma değerlerinden oluşan *Yeniliğe Açıklık*; karşı kutbunda ise Uyma, Geleneksellik ve Güvenlik değerlerinden oluşan *Muhafazacılık* boyutu yer almaktadır. İkinci ekseninde ise Güç ve Başarı değerlerinin temsil ettiği *Özgenişletim* (Self-enhancement); karşı kutbunda ise Evrenselcilik ve İyilikseverlik değerlerinin temsil ettiği *Özaşkınlık* (Self-transcendence) yer almaktadır. Hazcılık değeri ise hem Yeniliğe Açıklık hem de Özgenişletim kutuplarındaki değer tipleri ile ortak güdülere sahiptir. Bu on değer tipi güdülere bir süreklilik içerir; birbirine yakın olan değerlerin güdülere hedefleri birbiriyle uyumluyken, güdülere hedefleri çatışan değerler dairesel düzlemde birbirinden uzaklaşır.

Tablo 1: Schwartz'ın Değerler Modelindeki Değer Tipleri ve Tanımları

Değer Tipi	Tanım
Güvenlik	Benlik, ilişkiler ve toplum için güvenlik, istikrar ve uyum arayışı
Uyma	Başkalarına zarar verebilecek ya da toplumun genel beklentilerine ters düşen dürtü ve eylemlerin kısıtlanması
Geleneksellik	Kültürel ve dini anlayış ve uygulamalara saygı ve bağlılık
İyilikseverlik	Bireyin yakın olduğu çevresinin refahını koruması ve güçlendirmesi
Evrenselcilik	Tüm insanları ve doğayı koruma, insanları anlama, takdir etme ve hoş görme
Güç	Başkaları ve kaynaklar üzerinde kontrol kurma, sosyal statü ve prestij sağlama
Başarı	Sosyal standartlara göre kişisel başarı yönelimi
Hazcılık	Kişisel keyif ve duyuşsal zevk arayışı
Uyarılım	Heyecanlı ve yenilikçi yaşam arayışı
Özyönelim	Bağımsız düşünme ve davranma eğilimi

Kaynak: Schwarz ve Huisman's'dan (1995) uyarlanmıştır.

Bu bilgiler ışında bu çalışmada ilk olarak çalışanların benimsedikleri değer yönelimleri belirlenecektir.

Araştırma Sorusu 1: Çalışanların benimsedikleri değer yönelimleri hangileridir?

3. Öznel İyi Oluş Kavramı ve Değerlerle Olan İlişkisi

Pozitif psikolojinin temel kavramlarından biri olan öznel iyi oluş, mutluluk veya iyi oluşla ilgili yazında önemli bir yere sahiptir. Psikolojik iyi oluşla ilişkili olsa da, bağımsız bir yapı olduğu ispat edilen öznel iyi oluş, yüksek olumlu duygulanım, düşük olumsuz duygulanım ve yüksek yaşam tatmini ile ifade edilmektedir (Diener vd., 2009).

Olumlu ve olumsuz duygulanım, öznel iyi oluşun duygusal bileşenidir (Diener, 1984). Olumlu duygulanım, bireyin yaşamdan zevk alması ve hevesli olmasıyla ilintilidir. Hevesli, enerjik ve uyarılmış olan bireyler, kolay konsantre olabilir ve çevresiyle memnun edici ilişkiler kurar. Düşük düzeyde olumlu duygulanım ise üzüntü ve keyifsiz yaşam ile şekillenir. Tembellik, uyuşukluk, hareketsizlik, düşük olumlu duygulanımın göstergeleridir. Negatif duygulanım (ND), öznel sıkıntı ve yaşamdan zevk alamama halidir. Yüksek negatif duygulanım durumu, kızgınlık, küçük görme, iğrenme, korku, suçluluk gibi olumsuz ruh hallerinin daha çok görüldüğü bir durumdur. Düşük negatif duygulanım ise sakinlik ve dinginlik ile ifade edilebilir (Watson, Clark ve Tellegen, 1988). Düşük negatif duygulanımda olumsuz duygular çok düşük yoğunlukta olmakta, fakat bu durum pozitif duygulanım olduğu anlamına gelmemektedir; aynı şekilde düşük pozitif duygulanımda olumlu duyguların yoğunluğu çok düşük olmakta, fakat bu durum negatif duygulanımın olduğu şeklinde yorumlanmamalıdır (Cropanzano vd., 2003). Negatif ilişkili gibi gözüken pozitif ve negatif duygulanım, teorik ve ampirik olarak bağımsız (orthogonal) yapılardır (Chan, 2001; Diener ve Emmons, 1984); bu nedenle de bireylerde aynı anda veya bir arada nispeten sürekli görülebilirler.

Öznel iyi oluşun diğer bileşeni olan yaşam tatmini, bilişsel-yargısal bir bileşendir ve bireylerin yaşamlarını kendi belirledikleri bir standarta göre değerlendirmeleri ile şekillenir. Özgür irade kuramının temel varsayımı değer tipleri ile öznel iyi oluş hali arasında doğrudan bir ilişki olduğudur. Kuramın temel önermeleri birçok alanda uygulanmış ve desteklenmiştir. Öznel iyi oluş, kişisel gelişim, özerklik, olumlu sosyal

ilişkiler ve topluluğa katkı gibi içsel hedeflerle olumlu ilişki içindedir. Buna karşın, finansal başarı, zenginlik, ün, sosyal tanınma, fiziksel çekicilik gibi dışsal hedeflerle öznel iyi oluş arasında olumsuz ilişki vardır (Kasser ve Ryan, 1993; Kasser ve Ahuvia, 2002, Ryan vd., 1996). Sagiv ve Schwartz (2000), uyarılım, özyönelim, başarı ile olumlu duygulanım arasında pozitif bir ilişki bulmuşken, güvenlik, uyma ve geleneksellik değerleri ile olumlu duygulanım arasında negatif ilişki bulmuştur. Roccas ve arkadaşları (2002), özyönelim, evrenselcilik ve uyarılım ile olumlu duygulanım arasında pozitif bir ilişki bulmuşken, güç ve geleneksellik değerlerinin olumlu duygulanımı negatif etkilediğini belirtmişlerdir. Haslam ve arkadaşları da (2009) benzer sonuçlara ulaşarak evrenselcilik, iyilikseverlik, özyönelim değerlerinin öznel iyi oluşu artırdığını bulgulamışlardır. Bu bilgiler doğrultusunda bu çalışmanın ikinci amacı değer yönelimleri ile öznel iyi oluşun bilişsel ve duygusal boyutları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırma Sorusu 2: Değer yönelimlerinden hangisi(leri) öznel iyi oluş hali ile anlamlı ilişkiye sahiptir?

4. Yöntem

4.1. Katılımcılar

Çalışmaya Eskişehir’de havacılık ve teknoloji sektöründe faaliyet gösteren iki işletmeden toplam 145 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Çalışanların ortalama yaşı 32.21 (SS=1.51)’dir. Eğitim düzeyleri lise (1) ve yüksek lisans (4) aralığında 3.54 (SS=1.72) ortalamaya sahiptir. Ortalama çalışma süreleri ise 5.67 yıl (SS=1.84)’dır.

4.2. Süreç

Anket formları işletmelerin İnsan Kaynakları departmanları aracılığıyla dağıtılmış ve toplanmıştır. Katılımcılar, gönüllülük esasına dayalı olarak çalışma saatleri içerisinde anket formlarını doldurmuştur.

4.3. Kullanılan Ölçekler

Portre Değerler Anketi (PDA): Schwartz ve arkadaşlarının (2001), varsayımsal kişilerin hedeflerini ve arzularını tanımlayan ve değerleri dolaylı olarak ölçen 40 maddelik ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılar, her bir maddede tanımlanan kişinin kendilerine ne kadar benzediğini altı düzeyli bir derecelendirme ölçeğinde cevaplamışlardır (1= Bana hiç benzemiyor; 6= Bana çok benziyor). (Örnek madde: Hayatta pek çok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünür. Her zaman deneyecek yeni şeyler arar.)

Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Demirutku ve Sümer (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin kuramsal modele uygun bir yapı gösterdiği ve psikometrik özellikleri bağlamında Türkçede kullanılabilecek bir ölçek olduğu bulgulanmıştır.

Bu çalışmada ölçeğin değer tipleri güvenirlik katsayıları sırasıyla şu şekildedir: Evrenselcilik (0.68), İyilikseverlik (0.54), Güvenlik (0.60), Geleneksellik (0.48), Uyum (0.64), Özyönelim (0.56), Güç (0.46), Hazcılık (0.80), Uyarılım (0.72), Başarı (0.79). Değer tiplerinin Cronbach alfa katsayılarının düşük olmasını Schwartz (1996) her bir değeri ölçen az sayıda madde olmasıyla açıklamaktadır. Türkiye’de gerçekleşen diğer araştırmalarda da benzer sonuçlarla karşılaşmak mümkündür (bkz. Bolak, 2005; Dirilen-Gümüş, 2009).

Pozitif ve Negatif Duygulanım Ölçeği: Bu ölçek, 1988 yılında Watson, Clark ve Tellegen tarafından geliştirilmiştir (PANAS-Positive Affectivity, Negative Affectivity Scale). Heyecanlı, Güçlü, Hevesli, Gururlu, Uyanık, İlhamlı, Kararlı, Aktif, İlgili ve Dikkatli olmak üzere 10 duygulanım durumu pozitif duygulanımı (PD); Sıkıntılı, Mutsuz, Suçlu, Ürkmüş, Düşmanca, Asabi, Utanmış, Sinirli, Tedirgin ve Korkmuş olmak üzere 10 duygulanım

durumu negatif duygulanımı (ND) ölçmektedir. Watson ve arkadaşları (1988), PD'nin ölçek güvenirliğini 0.88, ND'nin ölçek güvenirliğini 0.87 bulmuştur. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Gençöz (2000) tarafından yapılmıştır. Ölçek güvenirlik katsayısının PD için 0.86, ND için 0.83 bulunduğu rapor edilmiştir. Katılımcılar bu duygu durumlarını genelde yaşama sıklığına göre 7'li Likert Tipi Ölçekle yanıtlamışlardır (1=Asla, 2=Çok Nadiren, 3=Nadiren, 4=Bazen, 5=Sıkça, 6=Çoğunlukla, 7=Daima). Ölçekten alınabilecek puanlar her iki alt boyut için 10 ve 70 arasında değişebilmektedir. Bu çalışmada pozitif duygulanım (PD) için hesaplanan Cronbach Alfa değeri 0.82, negatif duygulanım (ND) için hesaplanan Cronbach Alfa değeri 0.77 bulunmuştur.

Yaşam Tatmini Ölçeği: Yaşam tatmini, Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen ölçekle incelenmiştir. Diener ve arkadaşları (1985), faktör analizinde tek faktörlü yapının toplam varyansın %66'sını açıkladığını ifade etmişlerdir. Ölçek güvenirliği ise 0.87 bulunmuştur. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Köker (1991) ve Yetim (1993) tarafından yapılmıştır. Ölçek güvenirliği Köker'in çalışmasında (1991) 0.78, Yetim'in çalışmasında (1993) 0.86 olarak rapor edilmiştir. 5 maddeden oluşan (Örnek madde: "Yaşamım idealime büyük ölçüde yaklaşıyor"), ölçek, 5'li Likert Tipi (1=Hiç uygun değil; 5=Tamamen uygun) cevap kategorisine sahiptir. Ölçekten alınabilen puanlar 5 ile 35 arasında değişmektedir. Yüksek puan, yüksek yaşam tatmini anlamına gelmektedir. Mevcut çalışmada ölçeğin güvenirliği için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı 0.88 olarak bulunmuştur.

4.4. Bulgular

Tablo 2, katılımcıların değer tiplerine göre aldıkları ortalamaları göstermektedir. Katılımcıların özaşkınlık (Ort. = 5.00, SS = .50720) ve özgenişletim (Ort. = 4.01, SS = .85490) boyutunda aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur; $t(144) = 13.131$, $p < .05$). Bununla birlikte diğer bir eksen olan muhafazacılık ve yeniliğe açıklık boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır; $t(144) = 3.422$, $p > .05$.

Katılımcıların en fazla önem verdikleri değerler sırasıyla evrenselcilik (Ort. = 5.07, SS = .57991), güvenlik (Ort. = 4.99, SS = .61598), iyilikseverlik (Ort. = 4.93, SS = .57435), özyönelim (Ort. = 4.85, SS = .62590) ve uyum (Ort. = 4.83, SS = .70969) olarak bulgulanmıştır. Buna karşın, güç (Ort. = 3.75, SS = .90845), uyarılım (M = 4.03, SS = .99793), geleneksellik (Ort. = 4.05, SS = .79521), hazcılık (Ort. = 4.23, SS = 1.1284) ve başarı (Ort. = 4.28, SS = .97071) en az önem verilen değerler olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3'den de izlenebileceği gibi öznel iyi oluş boyutları ile değer tipleri arasındaki ilişki kısmi korelasyon ile analiz edilmiştir. Analize geçmeden önce her bir katılımcının PDA'nın 40 maddesine ilişkin yaptığı derecelendirmenin ortalaması, 10 değer tipi puanından çıkarılarak standardize edilmiştir. Bu prosedür, Schwartz'ın önerdiği bir süreçtir (1992: 53); böylelikle Demirutku ve Sümer'in de (2010) çalışmalarında belirttikleri gibi yanıtlayıcıların ölçeği kullanma farklarından kaynaklanan yanlılığın kontrol edilmesi hedeflenmektedir. Aksi taktide hesaplanan istatistiklerin hatalı çıkarımlara yol açacağı vurgulanmaktadır. Belirtilen standardizasyon işleminden sonra değerler arasındaki ilişki kalıplarındaki olası değişimleri önlemek amacıyla her bir katılımcının 40 maddeye verdiği puanın ortalaması kontrol değişkeni olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2: PDA Ölçeğinin Değer Tipi Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Değer Tipleri	Ortalama	Standart sapma
Güç	3.75	.90845
Başarı	4.28	.97071
Hazcılık	4.23	1.12842
Uyarılım	4.03	.99793
Özyönelim	4.85	.62590
Evrenselcilik	5.07	.57991
İyilikseverlik	4.93	.57435
Geleneksellik	4.05	.79521
Uyma	4.83	.70969
Güven	4.99	.61598
Özgenişletim	5.00	.50720
Özaşkınlık	4.01	.85490
Muhafazacılık	4.63	.56960
Yeniliğe Açıklık	4.37	.72963

Yapılan analiz sonucunda Tablo 3’de yer aldığı üzere başarı ($r = .14$, $p < 0.05$), hazcılık ($r = .16$, $p < 0.05$) ve uyarılım ($r = .24$, $p < 0.01$) ile olumlu duygulanım arasında pozitif bir ilişki olduğu; buna karşın iyilikseverlik ($r = -.18$, $p < 0.05$) ve geleneksellik ($r = -.23$, $p < 0.01$) ile olumlu duygulanım arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Olumsuz duygulanımı etkileyen tek değer tipi iyilikseverlik olmuştur; iyilikseverlik değer tipi ile olumsuz duygulanım arasında ($r = -.23$, $p < 0.01$) negatif ilişki olduğu bulunmuştur. Evrenselcilik ($r = -.16$, $p < 0.05$), yaşam tatmini ile negatif ilişki içindeyken, geleneksellik ($r = .18$, $p < 0.05$) ile yaşam tatmini arasında pozitif ilişki ortaya çıkmıştır.

Tablo 3: Değer Tipleri ile Öznel İyi Oluş Boyutları Arasındaki İlişki

Değer Tipleri	Olumlu Duygulanım	Olumsuz Duygulanım	Yaşam Tatmini
Güç	.11	-.01	-.04
Başarı	.14*	.09	-.05
Hazcılık	.16*	.02	-.01
Uyarılım	.24**	-.09	-.07
Özyönelim	.12	.09	-.01
Evrenselcilik	-.13	-.10	-.16*
İyilikseverlik	-.18*	-.15*	.01
Geleneksellik	-.23**	.14	.18*
Uyum	-.13	-.09	.12
Güven	-.13	-.02	.02

^a Schwartz (1992) ve Demirutku ve Sümer (2010)’in çalışmalarında önerdiği şekilde tutarlı ve güvenilir ölçek kullanımı için her bir katılımcının tüm değerlere ilişkin ortalama puanları kontrol değişkeni olarak hesaplanarak kısmi korelasyon yapılmıştır.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, tek yönlü.

5. Tartışma

Bu çalışmanın temel amacı çalışanların benimsedikleri değer yönelimlerini belirlemek ve değer yönelimleri ile öznel iyi oluş boyutları arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir.

Bu çalışmada özgenişletim boyutunda yer alan değerlerin, özaşkınlık boyutunda temsil edilen değerlerden daha çok benimsendiği ortaya çıkmıştır. Buna karşın yeniliğe açıklık ve geleneksellik boyutları arasında bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, yazındaki diğer araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir (Boratav, 2009; Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000).

Özel sektörde çalışan katılımcıların en çok benimsedikleri değer olarak evrenselcilik bulunmuştur. Aygün ve İmamoğlu, (2002); Bolak-Boratav, (2009); Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, (2000); Dirilen-Gümüş ve Büyüksahin-Sunal, (2012)'ın çalışmalarında da aynı bulguya ulaşılmıştır. Sosyal adalet, eşitlik, diğer insanların refahını koruma gibi güdülerle açıklanan evrenselcilik, Schwarz'tın (1992) da vurguladığı gibi insanların birtakım sorunlarla karşılaşmaları ve bu sorunları çözmek istedikleri zaman daha yoğun başvurulmuş bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır.

İkinci en çok benimsenen değer güvenlik ve üçüncü olarak iyilikseverlik ortaya çıkmıştır. Diğer araştırmalarda da ortaya çıkan (bkz. Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000; Dirilen-Gümüş ve Büyüksahin-Sunal, 2012; Aygün ve İmamoğlu, 2002) bu değerler, Kağıtçıbaşı'nın (2005) ifade ettiği gibi aile kurumunun halen duygusal-psikolojik bağlılık ihtiyacını karşılama rolünden kaynaklanabilmektedir. İyilikseverliği, Türk toplumunun toplulukçu özelliğinin bir örüntüsü olarak düşünmek mümkündür, çünkü Çukur ve arkadaşlarının (2004), ayrıca Dirilen-Gümüş (2009)'ün çalışmalarında belirttikleri gibi iyilikseverlik ve toplulukçuluk birbiriyle yakından ilişkili olgulardır. Bu değerlerin dışında dördüncü sırada benimsenen değer uyum olmuştur. İç-grup üyeliklerinin halen bireysel kimliklerin önünde olması ve bu gruplardaki kişilerle sosyal uyumu ve düzeni sağlamaya çalışmak (İmamoğlu ve Karakitapoğlu-Aygün, 2004), uyum değerinin çalışanlar tarafından benimsenmesine yol açmaktadır. Özellikle Türkiye'deki çocuk yetiştirme stillinin geleneksel otoriter yapısını koruması, itaat ve saygının beklenen davranışlar olması (Kağıtçıbaşı, 2013), güvenlik ya da uyum gibi değerlerin ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Örgütlerin paternalistik, hiyerarşik yapıları da bu değerlerin çalışma hayatına taşınmasına neden olabilir. Bu çalışmada ayrıca uyum ile eşit öneme sahip olan bir değer alanı da özyönelim olmuştur. Yaratıcı olmak, kendi ideallerinin ve fikirlerinin peşinden gitmek güdülerıyla açıklanan özyönelim, uyum ve güvenlik değerlerinden farklı olarak bireyci değer tipine dâhildir. Bolak-Boratav (2009), Başaran (1992) ve Dirilen-Gümüş ve Büyüksahin-Sunal, (2012)'ın çalışmalarındaki bulgulara da karşımıza çıkan özyönelim, özellikle genç ve eğitim düzeyi yüksek bireylerde benimsenen bir değer olmaktadır. Çalışmanın ikinci amacı ise öznel iyi oluş boyutları ile değerler arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. İyilikseverliğin, olumsuz duygulanımı azaltırken, benzer şekilde olumlu duygulanımı da azalttığı bulunmuştur. Başkalarının ihtiyaçlarıyla ilgilenmek, yardımsever ve nazik olmak bireyleri olumsuz ruh hallerinden çıkarmakta ve ilişki içinde olma ihtiyacını gidermektedir. Fakat, iyilikseverliğin olumlu duyguları ve ruh halini negatif etkilemesi, diğer araştırmalarla uyuşmamaktadır (bkz. Sagiv ve Schwarz, 2000). Bu sonuç, Sargut'un (2001), Türk toplumunu dikey toplulukçu olması nedeniyle düşük sinerjili bir toplum olarak tanımlamasıyla açıklanabilir. Ayrıca değerler ve mutlulukla ilgili yapılan bazı araştırmalarda (Bilsky ve Schwarz, 1994), aslında hangi tür değer benimsendiğinin bir öneminin olmadığı, önemli olanın değerler ile bireylerin hedeflerinin örtüşüp örtüşmediğinin önemli olduğu belirtilmektedir. İyilikseverlik değerinin benimsenmesi ile bireyler duygusal destek görme ve yakınlık hissetme gibi ihtiyaçlarını

karşılayamıyorlarsa bu değer olumlu duygulanım üzerinde negatif bir etki oluşturabilir. Çalışmada elde edilen diğer bulgu ise başarı, hazcılık ve uyarılım değerlerinin olumlu duygulanım ile arasında pozitif bir ilişkisi olduğudur. Özgür irade kuramını benimseyen diğer araştırma sonuçları da benzer bulguları paylaşmıştır (Ryan vd., 1996; Vansteenkiste vd., 2006). Olumlu duygulanımı azaltan bir diğer değer ise geleneksellik olarak ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada geleneksellik aynı zamanda katılımcıların en az benimsedikleri değerler arasındadır; fakat aynı zamanda yaşam tatminini olumlu etkileyen tek değişkendir. Bu sonuç, modern ve geleneksel değerleri bir arada taşıyan bir toplum olan Türk toplumu için olağan bir sonuç olarak yorumlanabilir. Özellikle din ile geleneksellik arasındaki ilişki (Çukur vd., 2004), insanların yaşamlarını kendi içsel kriterlerine göre değerlendirirken başvurdukları bir referans kaynağı olabilir. Ayrıca Aygün ve İmamoğlu'nun (2002) araştırma sonuçlarında da belirtildiği üzere bireylerin eğitim düzeyi yükseldikçe geleneksellik değerinin önemi azalmaktadır; bir diğer nokta bu değer fonksiyonel olmayan sonuçlar yarattığı zaman ya da hedeflere ulaşılmasını engellediği zaman bireyler geleneksellik değerine şüpheyile yaklaşabilmektedir. Bundan sonraki araştırmalar da değerler ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkiyi doğrudan ölçen modeller yerine aracı değişkenlerin ya da değer-hedef uyumu gibi açıklayıcı değişkenlerin modellere dâhil edildiği araştırma tasarımları yapılabilir. Buna ilave olarak öznel iyi oluş yanında psikolojik iyi oluş hali ile değerler arasındaki ilişkiyi analiz etmek daha farklı sonuçların görülmesini sağlayabilir.

Kaynakça

- Aygün, Z. K. ve Imamoğlu, E. O. (2002), "Value Domains of Turkish Adults and University Students", *The Journal of Social Psychology*, 142(3), pp.333-351.
- Başaran, F. (1992), "The University Students' Value Preferences", *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Araştırma Dergisi*, 14, pp.13-25.
- Bilsky, W. ve Schwartz, S. H. (1994), "Values and Personality", *European Journal of Personality*, 8 (3), pp.163-181.
- Bolak, H.(2005), "Value Priorities, Gender, and Attitudes: A Study of Istanbul Youth", *IACCP Regional Conference, San Sebastian*, 11-15 July.
- Bolak-Boratav, H. (2009), "Values and Attitudes of Young People in Urban Turkey: Further Test of Schwartz' theory of Values and Kağıtçıbaşı's Model of Family Change". *İçinde Cultural Perspectives on Human Development: Essays in Honor of Çiğdem Kağıtçıbaşı*, (pp.263-283).
- Chan, D. (2001), "Method Effects of Positive Affectivity, Negative Affectivity, and Impression Management in Self-Reports of Work Attitudes", *Human Performance*, 14 (1), pp.77-96.
- Cropanzano, R., Weiss, H.M., Hale, J.S. ve Reb, J. (2003), "The Structure of Affect: Reconsidering the Relationship between Negative and Positive Affectivity", *Journal of Management*, 29, pp.831-857.
- Çukur, C. S., De Guzman, M. R. T. ve Carlo, G. (2004), "Religiosity, Values, and Horizontal and Vertical Individualism-Collectivism: A Study of Turkey, the United States, and the Philippines", *The Journal of Social Psychology*, 144(6), pp.613-634.
- Demirutku, K. (2007), *Parenting styles, Internalization of Values, and the Self-Concept*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Demirutku, K. ve Sümer, N. (2010), "Temel Değerlerin Ölçümü: Portre Değerler Anketinin Türkçe Uyarlaması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 25, pp.17-25.

- Diener, E. (1984), "Subjective Well-Being", *Psychological Bulletin*, 95, 542-575
- Diener, E. ve Emmons, R.A. (1984), "The Independence of Positive and Negative Affect", *Journal of Applied Psychology*, 47, pp.1105-1117.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, J.R. ve Griffin, S. (1985), "The Satisfaction with Life Scale", *Journal of Personality Assessment*, 49(1), pp.71-76.
- Diener, E., Kesebir, P. Ve Lucas, R. (2008), "Benefits of Accounts of Well-being-For Societies and for Psychological Science", *Applied Psychology*, 57 (1), pp.37-53.
- Diener, E., Lucas, R.E. ve Oishi, S. (2009), "Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction". *Oxford Handbook of Positive Psychology*, UK: Oxford Publications, pp.63-73.
- Dirilen-Gümüş, Ö. ve Büyüksahin-Sunal, A. (2012), "Gender Differences in Turkish Undergraduate Students' Values", *Sex Roles*, 67 (9-10), pp.559-570.
- Dirilen-Gümüş, O. (2009), *The Relationships between Culture, Values, Personality and Political Ideology: A Cross-Cultural Comparison (Turkey-USA)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Doğan, T. ve Eryilmaz, A. (2012), "Akademisyenlerde İşle İlgili Temel İhtiyaç Doyumu ve Öznel İyi Oluş", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(3), pp.383-389.
- Eryilmaz, A. ve Atak, H. (2011), "Investigation of Starting Romantic Intimacy in Emerging Adulthood in Terms of Self-Esteem, Gender and Gender Roles", *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11 (2), pp.595-600.
- Fontaine, J.R.J., Poortinga, Y.H., Delbeke, L. Ve Schwartz, S.H. (2008), "Structural Equivalence of the Values Domain across Cultures: Distinguishing Sampling Fluctuations from Meaningful Variation", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39, pp.345-365.
- Gençöz, T. (2000), "Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(46), pp.19-26.
- Haslam, N., Whelan, J. ve Bastian, B. (2009), "Big Five Traits Mediate Associations between Values and Subjective Well-Being", *Personality and Individual Differences*, 46 (1), pp.40-42.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2005), "Autonomy and Relatedness in Cultural Context Implications for Self and Family", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(4), pp.403-422.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2013), *Benlik, Aile ve İnsan Gelişimi, Kültürel Psikoloji*, Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Kasser, T. ve Ahuvia, A. (2002), "Materialistic Values and Well-Being in Business Students", *European Journal of Social Psychology*, 32 (1), pp.137-146.
- Kasser, T. ve Ryan, R. M. (1993), "A Dark Side of the American Dream: Correlates of Financial Success as a Central Life Aspiration", *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (2), pp.410-422.
- Köker, S. (1991), "Normal ve Sorunlu Ergenlerin Yaşam Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kuşdil, M. E. ve Kağıtçıbaşı, Ç. (2000), "Türk Öğretmenlerin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı", *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(45), pp.59-76.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H. ve Knafo, A. (2002), "The Big Five Personality Factors and Personal Values", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), pp.789-801.
- Ryan, R. M. Ve Deci, E. L. (2000), "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, 55 (1), pp.68-78.

- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T. ve Deci, E. L. (1996), "All Goals are not Created Equal: An Organismic Perspective on the Nature of Goals and Their Regulation". In Gollwitzer, Peter M. (Ed); Bargh, John A. (Ed), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*. (pp. 7-26). New York, NY, US: Guilford Press.
- Sagiv, L. ve Schwartz, S. H. (2000), "Value Priorities and Subjective Well-Being: Direct Relations and Congruity Effects", *European Journal of Social Psychology*, 30 (2), pp.177-198.
- Sargut, A.S. (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Yayınevi, Ankara.
- Schwartz, S. H. (1992), "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries", *Advances in Experimental Social Psychology*, 25 (1), pp.1-65.
- Suh, E. M., Diener, E. D. ve Updegraff, J. A. (2008), "From Culture to Priming Conditions Self-Construal Influences on Life Satisfaction Judgments", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39 (1), pp.3-15.
- Suh, E., Diener, E., Oishi, S. ve Triandis, H. C. (1998), "The Shifting Basis of Life Satisfaction Judgments across Cultures: Emotions versus Norms", *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (2), pp.482-493.
- Vansteenkiste, M., Lens, W. ve Deci, E. L. (2006), "Intrinsic versus Extrinsic Goal Contents in Self-Determination Theory: Another Look at the Quality of Academic Motivation", *Educational Psychologist*, 41 (1), 19-31.
- Watson, D., Clark, L. A. ve Tellegen, A. (1988), "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (6), pp.1063-1070.
- Yalçın, İ. ve Malkoç, A. (2014), "The Relationship between Meaning in Life and Subjective Well-Being: Forgiveness and Hope as Mediators", *Journal of Happiness Studies*, June, pp.1-15.

STRESLE BAŞA ÇIKMA TUTUMLARININ İNSANİ DEĞERLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: KAMU KURUMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Öğr. Gör. Münevver Yıldız
Kara Harp Okulu
myildiz@kho.edu.tr

Öğr. Gör. Kadir Güç
Kara Harp Okulu
kgucc@kho.edu.tr

Öğr. Gör. Sezgin Erdem
Kara Harp Okulu
serdem@kho.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; iş yaşantılarında çeşitli derecelerde strese maruz kalan kamu personelinin insani değerleri ile stresle başa çıkma tutumları arasındaki ilişkinin incelenerek, insani değerlerin stresle başa çıkmada ne kadar etkili olduğunun tespit edilmesidir. Çalışmada kamu çalışanlarının stresle başa çıkma tarzlarının sahip oldukları değerlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Tekniği, kamu çalışanlarının sahip olduğu değerlerin stresle başa çıkma tarzlarına ilişkin varyansı ne kadar yordadığını ortaya koymak için ise Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır. Çalışmada Dilmaç ve Arıcak (2012) tarafından geliştirilen “Değerler Ölçeği” ile Şahin ve Durak (1995) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Stresle Başa Çıkma Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekler, 2014 yılı itibarıyla Ankara’daki bir kamu kurumunda çalışan 200 kişiye uygulanmıştır. Bu 200 anketten 192 tanesi geri toplanmış ve bunların da 12 tanesi veri temizliği sürecinde analiz dışı bırakılmış olup neticede 180 anket ile çalışma yürütülmüştür. Çalışma ilişkisel tarama modeline uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 19.0 programı kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre; stresle başa çıkabilme puanı ile sadece toplumsal değerler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kariyer değerleri, manevi değerler, materyalistik değerler ve romantik değerleri ile de ters yönlü ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. İnsan onuru ve fütüvvet ile stresle başa çıkabilme toplam puanı arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Regresyon analiz sonuçlarına göre ise, değerler ölçeğinin alt boyutları, stresle başa çıkmayı %22 düzeyinde yordayabilmektedir ($R=,469$ $R^2 =,220$). Yani değerler ölçeğinin alt boyutlarının stresle başa çıkabilmeyi açıklama gücü ,220’dir. Buradan hareketle stresle başa çıkabilme düzeyinin geri kalan %78’inin modele konulmayan başka değişkenler tarafından açıklanabileceğini söyleyebiliriz.

Anahtar Kelimeler: Stres, Değerler

1. Giriş

Stres insanların hayatlarında bir problemle karşılaştıklarında insanlar tarafından ortak kullanılan bir terimdir (www.stress.org.uk). Üzerinde çok çalışılan bir konu olmasına rağmen gerçekte stresin ne olduğuna ilişkin kesin bir tanım yoktur. Bir çok insan iş kaybı, yaralanma gibi bir olayı stres yaratan bir durum olarak ifade ederken, diğerleri de yaşanan bir olaya karşı bizim bedenimizde, zihnimizde ve davranışlarımızda meydana gelen değişiklikler olarak ifade etmektedir (örneğin, kalp çarpıntısı, anksiyete ya da tırnak

ısıрма gibi). Başka bir tanımda ise stres, sinirli, kızgın veya endişeli hissettiren herhangi bir durum ya da bir düşünce olarak ifade edilmiştir (Klinic Community Health Centre, 2010). Geleneksel anlamda kurtulmak istenen başa çıkılarak yok edilmek istenen bir problem olarak ifade edilen stres, son zamanlarda zihin ve bedeni harekete geçiren bir enerji olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2009).

Literatürde, bir gerginlik hali ya da tehdit oluşturan ve değişme ya da uyum gerektiren herhangi bir çevresel istek ya da beklentileri ifade etmek için kullanılan stres kavramı (Morris, 2002); fizyolojik olarak da üç aşamada meydana gelmektedir. İlk olarak, kişinin vücudunda hızlı bir şekilde adrenal salgılanması, ikinci olarak vücudun problemle başa çıkabilmek için kısa süreli bir direniş göstermesi ve son aşama da vücudun bitkinlik göstermesi şeklinde ifade edilmektedir (www.stress.org.uk).

İnsanlar davranışlarının doğru, iyi ve haklı olduğunu hissedebilmek için insanların davranışlarını değerlendirmede ve haklılıklarının temelini şekillendirmede bir ölçüt olan değerlere ihtiyaç duyarlar (Ruyter, 2002). Carr ve Landon (1999) değerleri, genellikle gelenekler, uygulamalar, görenekler, hedefler, idealler, beklentiler, hırslar, bağlılıklar, önyargılar, taahhütler olarak ifade etmektedirler. Bir başka tanım da değerler, “Yaşam tecrübeleri ve kişisel miras yoluyla ortaya çıkan değişmeyen son durum ve arzulardır” şeklinde ifade edilmektedir (Kropp; Lavack; Silvera, 2005). Hansson, Carey ve Kjartansson (2010) ise insanların değerleri; hayatta bazı anlamları ve sebepleri tanımlamak için çeşitli bağlamlarda kullandıklarını ifade etmişlerdir. Literatüre baktığımızda Schwartz ve Bilsky (1987) değerlerin konsept tanımını 5 formal özellikle tanımlamışlardır: Değerler; a) konseptler ya da inançlardır. b) motivasyon unsurlarıdır; bunlar arzulanan hedeflerin, olayların, politikaların ve hareketlerin seçilmesi ve değerlendirilmesindeki standartlar ve kriterlerdir. c) belirli hareket ve durumların özeti. d) davranışlara göre daha az ve merkezi kişiselliklidir. e) hiyerarşik öneme göre kişiye yapılması söylenen şeylerdir (Akt. Lönnqvist; Verkasalo; Helkama; Andreyeva; Bezmenova; Rattazzi; Nitt; Stetsenko, 2009).

Değerlerin kişiler arası ilişkiler ve toplumsal sistemler üzerindeki rolüyle ilişkili görgül araştırma ve kuramsal tartışmalar sosyal psikoloji ve sosyoloji yazınında oldukça yaygındır (Gümüş, 2009:11). Bloom tam öğrenme kuramı sürecinde gerçekleştirdiği araştırmalarında, bireylerin başarısında ve başarılarını etkileme sürecinde duyuşsal niteliklerin önemli bir yer tuttuğunu vurgulamaktadır (Bloom, 1998). Duygular, tercihler, duygulanımlar, sevinçler, inançlar, tutumlar, beklentiler, takdir duyguları, değerler, ahlak ve etik değerler v.b öğelerden oluşan duyuşsal boyut hem bireysel hem de toplumsal yaşam için vazgeçilmez bir boyuttur. Bireylerin yaşamında değerlerin önemli bir role sahip olduğu ifade edilmektedir (Bacanlı, 1999; Bacanlı, 2002; Doğanay, 2006; Agle & Caldwell, 1999). Değerler boyutunda yaşanan sorunlar, toplumların, olayları dışarıdan nesnel (objektif) olarak anlama, yorumlama ve kendini tanımlama açısından eksik olmalarından kaynaklanmaktadır (Sevinç, 2006). Rokeach’e göre tutum ve davranışlar, değerler ile yakından ilişkilidir. Değerler daha yüksek ve merkezi bir yerde olup birçok spesifik tutum ve davranış içlerine alırlar. Böylece Rokeach, kıymet hükümlerini incelemek suretiyle, birçok tutum ve davranışın temellerini oluşturan sebepleri anlayabileceğimizi ileri sürer (Akt. Reich ve Adcock, 1976; Sarı, 2005). Kerschensteiner (1954) ise, insanların oluşturduğu bütün ekiplerin değerleri geliştirmesi gerektiğini ifade eder. Küresel ve siyasi yolsuzluk; akademik enstitülerini; etik ahlak ve pro-sosyal davranışlar konusunda değerler eğitimi vermeye yönlendirdi (Akt. Yıldız, 2012). Psikoloji ve eğitimde ki değerler eğitimi; ahlakla, etikle ve insanların değerleriyle alakalı, eleştirel düşünce kabiliyetini öğretmeyi içerir (Ferrari ve Cowman, 2004).

Bu çalışmada da iş yaşantılarında çeşitli derecelerde strese maruz kalan kamu personelinin insani değerleri ile strese başa çıkma tutumları arasındaki ilişki incelenerek, insani değerlerin stresle başa çıkmada ne kadar etkili olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.

2. Yöntem

Çalışmada veri toplamak için iki tane ölçek kullanılmıştır. Ölçekler, 2014 yılı itibariyle Ankara'daki bir kamu kurumunda çalışan 200 kişiye uygulanmıştır. Bu 200 anketten 192 tanesi geri toplanmış ve bunların da 12 tanesi veri temizliği sürecinde analiz dışı bırakılmış olup neticede 180 anket ile çalışma yürütülmüştür. Çalışma ilişkisel tarama modeline uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 19.0 programı kullanılmıştır. Çalışmada Dilmaç ve Arıca (2012) tarafından geliştirilen "Değerler Ölçeği" ile Şahin ve Durak (1995) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Stresle Başa Çıkma Ölçeği" kullanılmıştır.

Birinci kısımda Dilmaç ve Arıca (2012) tarafından geliştirilen **Değerler Ölçeği** kullanılmıştır. Ölçek 9 alt faktörlü 39 sorudan oluşmaktadır. Likert tipi olarak hazırlanan ve 39 maddeden oluşan ölçekte 0'dan 9'a kadar dereceleme kullanılmıştır. Her madde "hiç önemli değil" yanıtı ile "çok önemli" yanıtı arasında önemsizden önemliye doğru onlu dereceleme ile yapılmış; her seçeneğe en olumsuzdan en olumluya doğru 0'dan 9'a kadar puan verilmiştir. Ölçeğin alt faktörleri ise; Toplumsal Değerler, Kariyer Değerleri, Entellektüel Değerler, Maneviyat, Materyalistik Değerler, İnsan Onuru, Romantik Değerler, Özgürlük ve Fütüvvet olmak üzere 9 faktörden oluşmuştur. Bu çalışmada ise yapılan faktör ve güvenirlik analizi sonucunda, Özgürlük ile Entellektüel Değerler boyutu analiz dışı kalmış ve çalışmaya kalan 7 alt faktör ile devam edilmiştir.

İkinci kısımda ise Folkman ve Lazarus Tarafından geliştirilen **Stresle Başa Çıkma Yolları Envanteri** 4'lü likert tipi bir ölçek olarak kullanılmıştır. Ölçeğin 30 maddelik formunun Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması Şahin ve Durak (1995) tarafından yapılmıştır. Şahin ve Durak ölçeğin kendine güvenli yaklaşım, çaresiz yaklaşım, boyun eğici yaklaşım, iyimser yaklaşım ve sosyal destek arama olmak üzere ölçeğin toplam 5 alt faktörden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada ise yapılan analizler sonucu iyimser yaklaşım boyutu devre dışı kalmış ve çalışmaya 4 alt faktör ile devam edilmiştir.

Çalışmada kamu çalışanlarının stresle başa çıkma tarzlarının sahip oldukları değerlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Tekniği, kamu çalışanlarının sahip olduğu değerlerin stresle başa çıkma tarzlarına ilişkin varyansı ne kadar yordadığını ortaya koymak için ise Çoklu Regresyon Analizi kullanılacaktır.

3. Bulgular

Tablo 1. Çalışanların Sosyal Destek Arama Boyutu ile İnsani Değerleri Arasındaki İlişki Katsayıları

		Kariyer Değerleri	Toplumsal Değerler	Manevi Değerler	Materyalistik Değerler	İnsan Onuru	Romantik Değerler	Fütüvvet
Sosyal Destek Arama	R	-,028	,212**	-,166*	-,131	-,037	-,185*	-,044

* p<.05 **p<.01

Tablo 1'e bakıldığında Sosyal destek arama boyutu ile insani değerler boyutlarından sadece toplumsal değerler arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Manevi değerler ve romantik değerler ile sosyal destek arama boyutu arasında ise negatif ve anlamlı ilişkiler mevcuttur. Kariyer değerleri, materyalistik değerler, insan onuru ve fütüvvet boyutlarıyla sosyal destek arama boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 2. Çalışanların Kendine Güvenli Yaklaşım Boyutu İle İnsani Değerleri Arasındaki İlişki Katsayıları

		Kariyer Değerleri	Toplumsal Değerler	Manevi Değerler	Materyalistik Değerler	İnsan Onuru	Romantik Değerler	Fütüvvet
Kendine Güvenli Yaklaşım	R	-,072	,236**	-,207**	-,177*	,084	-,186*	-,059

* p<.05 **p<.01

Çalışanların kendine güvenli yaklaşım alt boyutu ile toplumsal değerler arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Manevi değerler, materyalistik değerler ve romantik değerler boyutları ile kendine güvenli yaklaşım boyutu arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Kariyer değerleri, insan onuru ve fütüvvet boyutları ile kendine güvenli yaklaşım boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır(Tablo 2). Görüldüğü üzere stresle başa çıkabilmenin alt boyutlarından sosyal destek arama ve kendine güvenli yaklaşım gibi stresle başa çıkabilmede pozitif katkı yapan boyutların insani değerlerle arasındaki korelasyon katsayıları ve yönleri son derece benzer çıkmıştır.

Tablo 3. Çalışanların Çaresiz Yaklaşım Boyutu İle İnsani Değerleri Arasındaki İlişki Katsayıları

		Kariyer Değerleri	Toplumsal Değerler	Manevi Değerler	Materyalistik Değerler	İnsan Onuru	Romantik Değerler	Fütüvvet
Çaresiz Yaklaşım	R	,175*	-,221**	,258**	,307**	,006	,225**	,047

* p<.05 **p<.01

Çalışanların çaresiz yaklaşım boyutu ile kariyer değerleri, manevi değerler, materyalistik değerler ve romantik değerler boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Toplumsal değerler boyutu ile çaresiz yaklaşım boyutu arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. İnsan onuru ve fütüvvet alt boyutları ile çaresiz yaklaşım boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır(Tablo 3). Görüldüğü üzere stresle başa çıkabilmenin alt boyutlarından çaresiz yaklaşım ve boyun eğici yaklaşım gibi stresle başa çıkabilme ile ters ilişki içerisinde bulunan boyutların insani değerlerle arasındaki korelasyon katsayıları ve yönleri son derece benzer çıkmıştır.

Tablo 4. Çalışanların Boyun Eğici Yaklaşım Boyutu İle İnsani Değerleri Arasındaki İlişki Katsayıları

		Kariyer Değerleri	Toplumsal Değerler	Manevi Değerler	Materyalistik Değerler	İnsan Onuru	Romantik Değerler	Fütüvvet
Boyun Eğici Yaklaşım	R	,207**	-,225**	,305**	,305**	0,069	,252**	,064

* p<.05 **p<.01

Çalışanların boyun eğici yaklaşım boyutu ile kariyer değerleri, manevi değerler, materyalistik değerler ve romantik değerler boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Toplumsal değerler boyutu ile boyun eğici yaklaşım boyutu arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. İnsan onuru ve fütüvvet alt boyutları ile boyun eğici yaklaşım boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır(Tablo 4).

Tablo 5.1. Çalışanların Stresle Başa Çıkabilme Düzeyleri İle İnsani Değerleri Arasındaki İlişki Katsayıları

	Kariyer Değerleri	Toplumsal Değerler	Manevi Değerler	Materyalistik Değerler	İnsan Onuru	Romantik Değerler	Fütüvvet
Stresle Başa Çıkabilme Ölçeği	R - ,161*	,274**	-,300**	-,304**	-,016	-,271**	-,066
Toplam Puanı							

* p<.05 **p<.01

Tablo 5.1'e bakıldığında stresle başa çıkabilme puanı ile sadece toplumsal değerler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kariyer değerleri, manevi değerler, materyalistik değerler ve romantik değerleri ile de ters yönlü ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.İnsan onuru ve fütüvvet ile stresle başa çıkabilme toplam puanı arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 5.2. Değerler Ölçeğinin Alt Boyutlarının Stresle Başa Çıkabilme Ölçeği Toplam Puanını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlandırılmış Katsayılar	t değeri	p değeri
	B	Std.Hata	Standart β		
Sabit	61,170	11,768		5,198	,000
Kariyer	,214	1,109	,017	,193	,847
Toplumsal	5,120	1,41	,284	3,631	,000
Manevi	-1,245	,480	-,191	-2,594	,010
Materyalist	-,849	,617	-,124	-1,376	,171
İnsan Onuru	-,316	1,039	-,024	-,304	,761
Romantik	-1,609	,804	-,172	-2,001	,047
Fütüvvet	-,520	,784	-,049	-,663	,508

Tablo 5.2'ye bakıldığında Stresle başa çıkabilme düzeyini $\alpha=,05$ anlamlılık düzeyinde açıklayabilen insani değerler alt boyutları: toplumsal değerler (p=,000), manevi değerler (p=,01) ve romantik değerlerdir (p=,047). Stresle başa çıkmada en büyük katkısı toplumsal değerlerin yaptığı görülmektedir. Manevi değerler ve Romantik değerler ise stresle başa çıkmayı olumsuz yönde etkilemektedir. Sırasıyla kariyer değerleri, materyalistik değerler, insan onuru ve fütüvvet ise stresle başa çıkma düzeyini anlamlı düzeyde açıklayamamaktadır(p=,847, p=,171, p=,761, p=,508).

Tablo 5.3. Stresle Başa Çıkabilme – İnsani Değerler Yordama Tablosu

R	R ²	R ² _{adj}	F	Df	p değeri
,469*	,220	,189	6,944	7	0,000

*Tahmin ediciler: (Sabit), Kariyer, Toplumsal, Manevi, Materyalist, İnsan Onuru, Romantik, Fütüvvet

** Bağımlı Değişken: Stresle Başa Çıkabilme Puanı

Regresyon analizi sonuçlarına göre, değerler ölçeğinin alt boyutları, stresle başa çıkmayı %22 düzeyinde yordayabilmektedir. Yani değerler ölçeğinin alt boyutlarının stresle başa çıkabilmeyi açıklama gücü ,220'dir. Buradan hareketle stresle başa çıkabilme düzeyinin geri kalan %78'inin modele konulmayan başka değişkenler tarafından açıklanabileceğini söyleyebiliriz. Ayrıca kurulan bu model $\alpha=,01$ anlamlılık düzeyinde manidar bulunmuştur ($F=6,944$, $p=,000$) (Bknz. Tablo 5.3).

4. Sonuç ve Öneriler

İnsanlar günlük hayatlarında ruh sağlığını olumsuz etkileyen, kişiyi karamsarlığa ve umutsuzluğa sevk eden stresli olaylar ve durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu olumsuz şartlarda bazı insanlar bu stresli durumdan kurtulmak için çözüm yöntemleri geliştirirken, kimileride bu stresli durumu yaratan tutumlarını değiştirme yönünde eyleme geçerler. İnsanlar iş yaşantılarında da her zaman stresli durumlarla karşılaşabilirler bu noktada önemli olan strese karşı etkili bir baş etme yöntemi uygulamaktır. Bu çalışmada da kamu kurumunda çalışan personelin karşılaştıkları stresli durumlarla baş edebilmede temel değerlerinin hangi boyutta etkili olduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır.

Sosyal destek arama boyutu ile insani değerler boyutlarından sadece toplumsal değerler arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Manevi değerler ve romantik değerler ile sosyal destek arama boyutu arasında ise negatif ve anlamlı ilişkiler mevcuttur. Kariyer değerleri, materyalistik değerler, insan onuru ve fütüvvet boyutlarıyla sosyal destek arama boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Toplumsal değerde yüksek puan alan bireyler daha topluma dönük bireyler olarak tanımlanacağı için sosyal destek arama boyutunda pozitif ve anlamlı ilişki çıkması manidarken, manevi değerler ve romantik değerde.. yüksek puan alan bir kişi daha duygusal ve içe dönük olarak tanımlanacağı için bu kişiler içinde sosyal değer boyutunda negatif yönde anlamlı ilişki elde edilmesi manidardır.

Çalışanların kendine güvenli yaklaşım alt boyutu ile toplumsal değerler boyutu arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Manevi değerler, materyalistik değerler ve romantik değerler boyutları arasında ise negatif yönde ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Kariyer değerleri, insan onuru ve fütüvvet boyutları ile kendine güvenli yaklaşım boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Toplumsal değerler bir toplumda ya da toplumsal grupta bireylerin olumlu tepki gösterdikleri düşünceler, kurallar, uygulamalardır. Bu kapsamda çalışmada elde ettiğimiz güvenli yaklaşım boyutu ile toplumsal değerler arasında pozitif yönlü bir ilişki manidar bulunmuştur. Emhan ve Çayır (2010)'ın yapmış oldukları çalışmada da tinsel değerlere fazla önem verenler ile daha az önem verenler arasında stresle başa çıkma tarzları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu çalışmada ise kendine güvenli yaklaşım boyutu ile manevi değerler arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun seçilen örneklem grubunun yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Materyalist değeri yüksek bireyler ise pahalı mallara

sahip olmayı yaşam amacının merkezi, başarının başlıca göstergesi, mutluluğun ve kendini ifade etmenin anahtarı olarak görebilmektedirler. Bu noktada materyalist değerler kendine güvenli yaklaşım arasında negatif yönlü ilişki bulunması manidardır. Romantik değer boyutu ile kendine güvenli yaklaşım arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmasının sebebinin ise romantik kişilerin fazla duygusal olması ve stresle başa çıkmada problem yaşayabilmesi olarak değerlendirilmiştir.

Çalışanların çaresiz yaklaşım boyutu ile kariyer değerleri, manevi değerler, materyalistik değerler ve romantik değerler boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Toplumsal değerler boyutu ile çaresiz yaklaşım boyutu arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. İnsan onuru ve fütüvvet alt boyutları ile çaresiz yaklaşım boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Kariyer değeri ile çaresiz yaklaşım arasında bulunan ilişki Polatçı (2008)'nın yapmış olduğu çalışma ile paralellik göstermektedir. Polatçı (2008)'nin yapmış olduğu bu çalışmada da kişisel başarı alt boyutunda yaşanan tükenmişliğin yüksek Olmasının akademisyenlerin kendilerini yetersiz ve başarısız bulmalarından, kendilerini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmalarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların boyun eğici yaklaşım boyutu ile kariyer değerleri, manevi değerler, materyalistik değerler ve romantik değerler boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Toplumsal değerler boyutu ile boyun eğici yaklaşım boyutu arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. İnsan onuru ve fütüvvet alt boyutları ile boyun eğici yaklaşım boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Regresyon analiz sonuçlarına göre, değerler ölçeğinin alt boyutları, stresle başa çıkmayı %22 düzeyinde yordayabilmektedir. Stresle başa çıkabilme düzeyini $\alpha = ,05$ anlamlılık düzeyinde açıklayabilen insani değerler alt boyutları: toplumsal değerler ($p=,000$), manevi değerler ($p=,01$) ve romantik değerlerdir ($p=,047$). Stresle başa çıkmada en büyük katkıyı toplumsal değerlerin yaptığı görülmektedir. Manevi değerler ve Romantik değerler ise stresle başa çıkmayı olumsuz yönde etkilemektedir. Sırasıyla kariyer değerleri, materyalistik değerler, insan onuru ve fütüvvet ise stresle başa çıkma düzeyini anlamlı düzeyde açıklayamamaktadır ($p=,847$, $p=,171$, $p=,761$, $p=,508$). Burada regresyon analizi sonucunda anlamlı bulunan üç boyuttan toplumsal değerlerin stresle başa çıkabilmede pozitif katkı yapması beklenen bir sonuçtur. Manevi değerler ve romantik değerler ise stresle başa çıkabilmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Romantik değer boyutunun stresle başa çıkabilmeyi olumsuz etkilemesi de beklenen bir sonuçtur. Zira, romantik kişilerin fazla duygusal olması ve stresle başa çıkmada problem yaşayabilmesi son derece doğaldır. Manevi değerler boyutunda ise beklenenin aksine stresle başa çıkabilme ile manevi değerler arasında negatif bir ilişki bulunmasının, seçilen örneklemen yapısından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak bireylerin stresli durumlarla etkili başedebilmesinde temel insani değerlerimiz önemli etkiye sahiptir. Bu maksatla bireylerin çalışma ortamlarında stresli durumları en aza indirmeye yardımcı olacak değer eğitimlerinin personele verilmesinin önemli olacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Agle, B.R. ve Caldwell, C.B.(1999). Understanding Research on Values in Business. *Business&Society*, Vol. 38. No. 3. 326-387.
- Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema (2008), Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GDO Örneği), Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10:2, 69-96.

- Bacanlı, H. (1999). *Duyusal Davranış Eğitimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bacanlı, H. (2002). *Psikolojik Kavram Analizleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bloom, B. S.(1998). *İnsan Nitelikleri ve Okulda Öğrenme*. (Çev. D.A. Özçelik). İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Brought to you by the Stress Management Society and Bodychef; Combating Stress with a Balanced Nutritional Diet <http://www.stress.org.uk/files/Combat-Nutritional-Stress.pdf> Erişim Tarihi: 08.07.2014
- Carr, D. Landon, J. (1999). 'Teachers and Schools as Agencies of Values Education: reflections on teachers' perceptions Part Two: the hidden curriculum'. *Journal of Beliefs & Values*, 20(1), 21-29
- Dilmaç, B. ve Arıca, O.T. (16-18 Kasım 2012). Değerler Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. 2.Uluslararası Değerler Eğitimi Sempozyumu, İstanbul.
- Doğanay, A.(2006). *Değerler Eğitimi. Hayat Bilgisi ve Sosyal Bilgiler Öğretimi "Yapılandırmacı Bir Yaklaşım*. (Ed. C. Öztürk). Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Ferrari, J. R., Cowman, S. E. (2004). Toward a Reliable and Valid Measure of Institutional Mission and Values Perception: The DePaul Values Inventory. *Journal of Beliefs & Values*. 25, 1, 43-54.
- Gümüş, Ö. D. (2009). Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürler Arası Bir Karşılaştırma (Türkiye-ABD)(Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hansson, T.; Carey, G.; Kjartansson, R., (2010) A Multiple Software Approach to Understanding Values. *Journal of Beliefs & Values*, 31(3), 283-298
- Klinic Community Health Centre (2010) Stress & Stress Management <http://hydesmith.com/de-stress/files/StressMgt.pdf> Erişim Tarihi: 08.07.2014
- Kropp, F., Lavack, M. A., Silvera, D. H. (2005). Values and Collective Self-Esteem as Predictors of Consumer Susceptibility to Interpersonal Influence Among University Students. *International Marketing Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 7-33
- Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Helkama, K., Andreyeva, G. M., Bezmenova, I., Rattazzi, A. M., Nitt, T., Stetsenko, A. (2009). *European Journal of Social Psychology Eur. J. Soc. Psychol.* 39, 40-51.
- Morris, C.G (2002). Psikolojiyi Anlamak; Psikolojiye Giriş. Ayvaşık, H.B. & Sayıl, M. (Çev.) Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Reich, B., Adcock, C. (1976). *Values Attitudes and Behaviour Change*. Methuen Co.Ltd.
- Ruyter, D. J. (2002). The Right to Meaningful Education: The Role of Values And Beliefs. *Journal of Beliefs & Values*, 23(1), 33-42
- Sarı, E. (2005). Öğretmen Adaylarının Değer Tercihleri: Giresun Eğitim Fakültesi Örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*. 3, 10, 73-88.
- Sevinç, M. (2006). Evrensel ve Yerel Değerlerin Eğitime Yansımaları, Ahlak ve Değerler.(Ed.Mehmetoğlu&Mehmetoğlu). İstanbul: Litera Yayıncılık.
- Şahin N. H. 2-13 Şubat 2009 Stres Yönetimi Sertifika Eğitim Programı Notları. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, N.H. ve Durak, A. (1995). Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği: Üniversite Öğrencileri İçin Uyarlanması. *Türk Psikoloji Dergisi*
- Yıldız, M. (2012). *Öğretmen Adaylarının Benlik Saygısı Ve Kişilik Özelliklerinin Sahip Oldukları Değerler Açısından İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

ÇALIŞMA YAPISINDA DEĞİŞİM ve KAMU KURUMLARINDA ALT İŞVEREN ÇALIŞANLARININ ÇİFT ÖRGÜTLÜLÜĞÜ¹

Harun Türker Kara
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
(Doktora Öğrencisi)
harunkara@gmail.com

Prof. Dr. Nail Öztaş
Gazi Üniversitesi
noztas@gazi.edu.tr

ÖZET

Örgütlerin kendi uzmanlık alanları dışında, temel yetenekleri dışındaki rekabet ve farklılık yaratmayan işler günümüzde alt işverenler aracılığıyla yürütülmektedir. Bu tür işlerde, örgütlerin rutin işlerini yaparak ve genelde örgütlerin diğer çalışanlarına göre daha zor koşullarda çalışan işçiler, bu yeni çalışma formu içerisinde işlerini sürdürmektedirler. Alt işverenlerde çalışanlar, asıl işveren örgütlerin yöneti(şi)m mekanizmasına dahil edilmemektedirler. Bu çalışanlar örgütün bir parçası olabilmişler midir? Örgüt yeterince onları sahiplenmiş midir? Bu çalışma, bu sorulara değişim yönetimi araçlarını kullanarak ve Allen ve Meyer (1990a) tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Bağlılık” modeli ekseninde bir cevap aramaktadır.

Alt işveren örgütlerde çalışanların, içerisinde işgüntünü geçirdikleri örgüte ilişkin davranışları incelendiğinde temel olarak bu çalışanların asıl işverende çalışıyormuş gibi bir davranış içinde oldukları gözlemlenmektedir. Örneğin bu çalışanlar “ücretlerini ödeyen” alt işveren örgüte değil, asıl işveren örgüte bağlılık gösterebilmektedir. Yine aynı şekilde bu çalışanlar sigorta prim ödemeleri, izin gibi birçok sorunlarının çözümünde asıl işvereni muhatap görebilmektedirler.

Çalışanların kendilerini birden fazla örgüte farklı düzeylerde de olsa bağlı görmesi durumu “çift örgütlülük” olarak adlandırılabilir. Bu bağlılık türü, literatürde, henüz kavramsallaştırılmamıştır. Alt işveren çalışanlarının kendilerini asıl işverenlerine de bağlı hissetmesi çift örgütlülük olarak adlandırılabilir. Bu duruma örnek teşkil etmektedir. Alt işveren örgüt çalışanları, ücretlerini ve işsizlik sigortası dahil sigorta primlerini ödeyen örgüte bağlılık duymamakta ve çoğu maddi ve manevi olanağını kullanmasalar da asıl işveren örgütü sahiplenmekte ve bu örgütlerin yönetim süreçlerine dahil olmak istemektedir. Çalışmanın amacı, kamu kurumlarında alt işveren çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını inceleyerek “çift örgütlülük” yaşayıp yaşamadıklarını değerlendirmektir. Bu amaçla Rekabet Kurumu ile Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu bünyesindeki alt işveren örgüt çalışanlarına üç bölümlü bir anket uygulanmıştır.²

Çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde, örneklem dahil kurumlarda alt işveren çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri duygusal bağlılık boyutunda 2,86; devamlılık bağlılığı boyutunda 3,27 ve normatif bağlılık boyutunda 3,12 olarak tespit edilmiştir. Buna göre alt işveren çalışanlarının örgütsel bağlılıkları normatif bağlılık açısından en yüksek, duygusal bağlılık açısından en düşük değeri taşımaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özellikler ya da mesleki tecrübe ile genel olarak ilişkili olmadığı ve alt işveren çalışanlarının asıl işverene de bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir.

¹ Çalışma 2013 yılında Harun T. Kara tarafından Gazi Üniversitesinde sunulan “İstihdamın Kayıp Yüzü: Alt işverende Çalışan İşçiler ve Örgütsel Bağlılık (İki Kamu Kurumu Örneğinde)” başlıklı tezden yararlanılarak hazırlanmıştır. Çalışmada geçen dipnotlar için tez ve tezin kaynakçasına bakılmalıdır.

² Söz konusu anket için Kara (2013) tezine bakılmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Dış kaynak kullanımı, örgütsel bağlılık, çift örgütlülük.

GİRİŞ

İnsanların günlük yaşamlarının önemli bir bölümünü iş yerinde çalışarak geçirdikleri dikkate alındığında; işyeri ile ilgili memnuniyetsizlik başta çalışanın kendisi olmak üzere aile ve iş arkadaşları, çalıştığı örgüt gibi farklı tarafları olumsuz etkileyebilecektir. Bu nedenle çalışanın örgüt ile ilişkisi örgüt üst yönetimi ve yasa yapıcılar tarafından dikkate alınması gereken bir unsur olarak kendisini göstermektedir. Örgütlerin artan rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin temel koşullarından biri de işini sadakatle yapan ve kendisini örgüte adanmış çalışanların varlığıdır. Ancak, uzman örgüt olan alt işverenin çalışanları görece düşük ücretlerle ve birçok refah koşulundan yoksun bir şekilde yaşamaktadırlar. Bu noktadan hareketle alt işveren çalışanlarının örgüte bakışları değerlendirilecektir.

1. Dış Kaynak Kullanımı Nedir ve Neden Tercih Edilir?

Dış kaynak kullanımı örgütlerin kendilerine has yetenek ve becerileri ile sürdürebilecekleri temel işler dışında kalan işlerini uzman örgütler aracılığıyla sürdürmesi şeklinde tanımlanmaktadır Koçel (2011:384). Bununla birlikte, Karahan (2009) tarafından çeşitli kaynaklardan derlenerek aktarıldığına göre outsourcing (dış kaynak kullanımı) terimi “outside resourcing”in kısaltılmasından türetilmiştir.

Dış kaynak kullanımı aşağıdaki şekillerde de tanımlanabilmektedir:

- “Örgütlerin sadece kendi sahip oldukları temel yetenek ve becerileri esas alan operasyonların dışındaki operasyonlarını örgüt dışında alanı ile uzmanlaşmış başka örgüt kanalıyla sürdürmesidir” (Özbay, 2004:6).
- “Yalın bir örgüt yapısı oluşturmak için küçülmek, küçülerek örgütü ana amacı ekseninde büyütmek amaçlarıyla maliyetleri azaltarak bazı fonksiyonların gerçekleşmesinde başka örgütlerden yararlanmaktır” (Çoğan, 2006:37-38).

Yukarıdaki tanımların ortak noktası temel operasyonların örgüt dışında yürütülmesidir. Bu şekilde örgütler yeni bir çalışma yapısı oluşturmaktadırlar.

Dış kaynak kullanımı temel olarak aşağıdaki nedenlere dayanmaktadır:

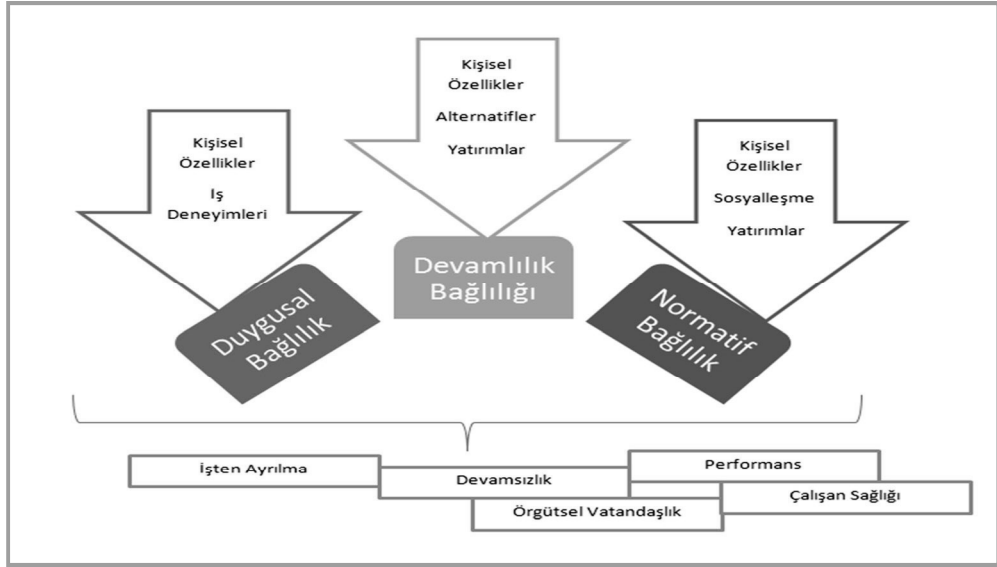
- Maliyetleri azaltmak
- Temel yeteneklere odaklanmak ve tedarikçi uzmanlığından faydalanmak
- Teknolojik gelişmeler
- Hizmet kalitesini geliştirme ve süreç yenileme çalışmaları
- Esnekliği arttırmak ve küçülme ihtiyacı
- Riskleri paylaşmak ve azaltmak

Yukarıdaki gerekçelerden de anlaşılacağı üzere dış kaynak kullanımı örgütlere faydası ve örgütün dış çevreye adaptasyonu açısından incelenmiştir.

2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Detayları

Literatürde çok çeşitli bağlılık tanımları yapılmıştır. Bu bölümde çalışmanın uygulamaya kısmına temel teşkil eden Allen ve Meyer (1990a) örgütsel bağlılık modeli ve tanımlamaları kullanılacaktır.

Meyer ve Allen 1984'teki ilk analizlerinde örgütsel bağlılığı, “duygusal bağlılık” ve “devamlılık bağlılığı” olmak üzere iki boyutlu olarak tanımlamışlar; 1990'da ise “normatif bağlılık” olarak adlandırdıkları yeni bir boyut ile modellerine son şeklini vermişlerdir (Allen ve Meyer, 1990b: 63).



Şekil 1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli
Kaynak: Meyer vd., 2002: 22.

- Duygusal bağlılıkta çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme arzularının gereksinimlerden değil, isteklerden kaynaklandığı kabul edilmektedir (Boylu,2007:58).

İnce ve Gül'e (2005: 40) göre, Allen ve Meyer (1990a), bu bağlılık türünü, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemsemişlerdir.

Kamuda çalışarak ülkeye hizmet ettiği düşüncesinde olan ve bunu önemseyen çalışanların örgütsel bağlılığı duygusal bağlılığa örnek teşkil edebilecektir. Örneğin, öğretmenlerin özel sektör yerine kamuda çalışması; düşük ücretlerden şikayetçi olsalar bile özveri göstermeleri duygusal bağlılığa örnek olarak gösterilebilir. Siyasi parti tipolojisinde, dava partileri olarak adlandırılan partilere bağlılık da duygusal bağlılık kapsamında değerlendirilebilir.

- Rasyonel bağlılık olarak da ifade edilen devamlılık bağlılığı Allen ve Meyer'in (1990a), Becker'in (1960) Yan Bahis Yaklaşımı'ndan³ yola çıkarak geliştirdikleri ikinci bağlılık boyutudur. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgüt içindeki yaptığı yatırımlara çok değer vermesi ve örgütten ayrılması halinde bu yatırımları kaybetmesi söz konusu olduğunda gözlemlenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 40). Mguqulwa (2008:31) bu bağlılık boyutunda araçsal gereksinimlerin önemli olduğuna dikkat çekmektedir.

Bakan (2011:99-100) devamlılık bağlılığının iki kaynağını örgüt dışındaki alternatifler ve örgüt içinde yapılan yatırımlar olarak sıralayarak, örgütte kıdemi artan çalışanların devamlılık bağlılığın yüksek olacağını belirtmiştir. Bu çerçevede özellikle ülkemizdeki memuriyet yapısından kaynaklı olarak çalışanların aynı işlerinde kalması ve bir anlamda körelmeyi kabullenmesi, başka bir iş yapmaya yönelmemesi devamlılık bağlılığı olarak değerlendirilebilir.

³ Bu yaklaşım Kara (2013) tarafından hazırlanan tezin Davranışsal Bağlılık kısmında ele alınmaktadır.

- Normatif bağlılık Meyer ve Allen (1990a) tarafından duygusal ve devamlılık bağlılığına daha sonra ek olarak getirilen boyuttur. Normatif bağlılık, örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak kabul eden sorumluluk duygusunu ifade eder (Allen ve Meyer, 1990a; Meyer vd, 1993). Normatif bağlılık kavramının temelleri Wiener ve Vardi (1980) tarafından oluşturulmuştur.

Bakan (2011:102), örgüt çalışanların kendi olanakları ile gerçekleştirmelerinin mümkün olmadığı kişisel gelişim imkânlarını sunmasını, bu bağlılığı etkileyen bir unsur olarak belirtmektedir. Bu çerçevede kamu kurumlarının, çalışanlarına yurt dışı öğrenim imkanı sunması normatif bağlılığı destekleyici bir unsur olarak görülebilir. Diğer taraftan ülkemiz özelinde yapılan bir çalışmada ise aile etkisi ve eş-dost ricası ile işe alınmanın normatif bağlılık tutumu gelişmesinde etkili olduğu saptanmıştır (Wasti, 1999'dan aktaran Göksel ve Aydın, 2012).

Allen ve Meyer (1990a) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli, tutumsal bağlılık sınıfı içinde yer almaktadır. Tutumsal bağlılığın temel sonucu çalışanın örgütte kalmaya devam etmesidir (Allen ve Meyer, 1990a: 2; Meyer vd., 1993: 538-551). Modeldeki alt bağlılık boyutlarının ortak yönleri ise şu şekilde sıralanabilir (İnce ve Gül, 2005: 42-43):

- Model, çalışan – örgüt ilişkisi ele alınmaktadır.
- Model ile örgüt üyeliğini sürdürme konusundaki psikolojik karar görülmektedir.
- Bireyin örgütten ayrılma her üç tip bağlılığın artması ile azalmaktadır.

Diğer taraftan modeli değerlendiren Jaros (2007) ise geniş kabul görmüş bu modelde bazı değişiklikler yapılmasını önermekte; özellikle mikro ölçekte batı ülkelerinde doğru sonuçlar yansıtabilecek modelin, doğu ülkelerinde aynı kalitede sonuç vermeyeceğini belirtmektedir. Çalışmada gündeme getirilen bir diğer eleştiri de bu modelin günümüzde ortaya çıkan yeni çalışma biçimlerine uygun olmayabileceği yönündedir. Örneğin esnek çalışma olanağı bulunan bir çalışanın esnek çalışmayı tercih etmesi bu olanak örgüt tarafından sunulduğu için düşük bağlılık olarak değerlendirilmemelidir.

3. Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama

Örgütlerin mal ve hizmet üretiminde en önemli girdilerinden bir tanesi sahip olduğu insan kaynaklarıdır. Örgüt içinde sunulan destek hizmetleri başta iç müşterileri etkileyerek nitelikli üretim sürecine katkıda bulunabilecektir. Bu doğrultuda örgütlerde destek hizmetlerde çalışan ve örgütlerin çekirdek faaliyet alanlarına girmeyen hizmetlerin yürütülmesinde görev alan alt işveren çalışanlarının durumları performans açısından önem teşkil etmektedir. Bu kapsamda, çalışma alt işveren şirket çalışanlarının örgüte bakışlarını yansıtması açısından önemlidir.

Bu amaçla yapılan araştırmanın evrenini, anketin uygulanmaya başladığı dönem olan 2012 yılı Temmuz ayı itibarıyla, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu ile Rekabet Kurumunda çalışan yaklaşık 100 alt işveren personeli oluşturmaktadır. Bu noktada, alt işveren örgüt ve asıl işveren arasındaki ilişkilerden kaynaklı çeşitli nedenlerden ötürü alt işveren çalışanlarının sayısının sürekli değişebileceği göz ardı edilmemelidir.

Yapılan anketin katılımcılarına ilişkin demografik bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1: Anket Katılımcılarının Temel Demografik Bilgileri

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde
21-25	24	42,11
26-30	11	19,30
31-35	15	26,32
36 ve üstü	7	12,28

Öğrenim	Frekans	Yüzde
İlkokul	10	17,54
İlköğretim	17	29,82
Lise	27	47,37
Üniversite ve İlerisi	3	5,26

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	21	36,84
Erkek	36	63,16

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekâr	14	24,56
Evli	43	75,44

Hizmet Alanı	Sayı	Yüzde
Temizlik	37	64,91
Güvenlik	13	22,81
Yemekhane	7	12,28

Tablo 2: Anket Katılımcılarının Çalışma Süreleri

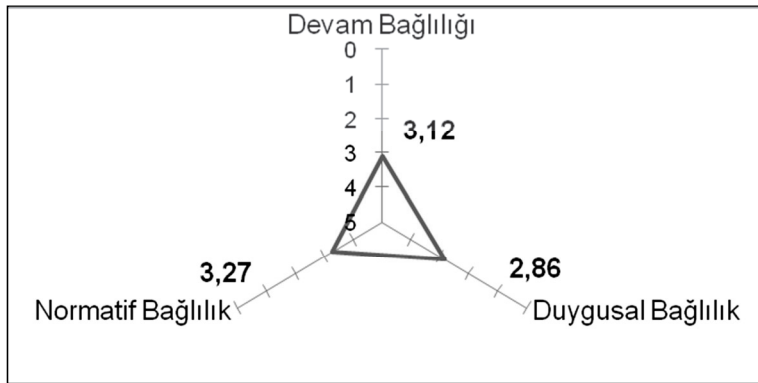
Şirkette Çalışma	Frekans	Yüzde
1-3 yıl	46	80,70
4-6 yıl	7	12,28
7-9 yıl	3	5,26
10 yıl ve üzeri	1	1,76

Kurumda Çalışma	Frekans	Yüzde
1-3 yıl	37	64,91
4-6 yıl	15	26,32
7-9 yıl	2	3,51
10 yıl ve üzeri	3	5,26

Anket katılımcılarının çalıştıkları alt işveren şirketteki çalışma süreleri incelendiği zaman 1-3 yıl aralığının yaklaşık % 81 ile en sık gerçekleşen değer olduğu görülmektedir. Bulgularda önemli bir nokta; çalışma süresi artıkça frekansın azalmasıdır. Örneğin 10 yıl üzeri çalışan sadece bir kişi bulunmaktadır. Bu noktada alt işveren çalışanlarının sıkça şirket değiştirdiği; alt işveren şirketlerin ise çalışanlarını izin ve benzeri sosyal haklar açısından hukuki zorunluluk oluşmaması için sıkça değiştirdiği değerlendirilebilir.

Anket katılımcılarının asıl işveren şirkette çalışma süreleri kurumda çalışma süreleri ile benzer eğilim göstermektedir. 1-3 yıl çalışma aralığı % 65 ile en sık gerçekleşen değer iken 10 yıl ve üzeri % 5,26'dır.

Tablo 3: TÜBİTAK ve Rekabet Kurumu Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Ortalamaları



Yukarıdaki tabloya göre; çalışanlarının, kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüğünü belirten, örgütsel amaç ve değerlerin kabullenebildiğini gösteren duygusal bağlılık, ortalamasının (Ort = 3,00) biraz altında gerçekleşmiştir. Öte yandan, çalışanların örgütte çalıştıkları sürede elde ettikleri kazanımlara verdiği öneme vurgu yapan devam bağlılığı ile örgütsel bağlılığı sadece ahlaki değerlerle ilişkilendiren normatif bağlılığın ortalamasının (Ort = 3,00) biraz üstünde gerçekleştiği görülmektedir.

Bu noktada alt işverende çalışmanın etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışanların alt işveren karşı duygu odaklı değil, kazanım ve zorunluluk odaklı bağlılık gösterdikleri, "ekmek parası" için çalıştıkları değerlendirilebilir.

Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Demografik Değişkenler İlişkisi

	Yaş	Öğrenim Durumu	Cinsiyet	Hizmet Alanı	Çalışma Süresi	
					<7 y	>7y
Devam Bağlılığı	=	=	=	=	=	
Duygusal Bağlılık	=	=	=	=	=	
Normatif Bağlılık	=	=	=	=	≠	

= ilgili kritere göre örgütsel bağlılığın değişmediğini, ≠ ilgili kritere göre örgütsel bağlılığın değiştiğini gösterir.

Alt işveren çalışanlarının örgütsel bağlılıkları Türkçe literatürde sıkça kullanılan Allen ve Meyer (1990a) modeli ile değerlendirildiğinde duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığının yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, çalışma alanı ve çalışma süresi ile değişmediği; normatif bağlılığın ise sadece çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu duruma göre alt işveren çalışanlarının örgütsel bağlılığında genel olarak bu değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı etkileri yoktur.

4. Örgütsel Bağlılıkta Farklı Bir Konu: Çift Örgütlülük ya da Çok Örgütlülük

Alt işveren çalışanlarının örgütsel bağlılığının demografik değişkenlerin ötesinde nelerden etkilenebileceği çalışma konusu olmayı sürdürecektir. Peki, bu çalışmada, elde edilen veriler ışığında bu konuda bir şeyler söylemek mümkün müdür? Anketin son kısmında katılımcılara yöneltilen “eklemek istediğiniz hususlar” sorusu ve anket doldurulurken katılımcıların 2-3 kişilik küçük gruplara bölünerek, katılımcılarla diyalog ortamı oluşturulması daha fazla veri elde edilmesi için yardımcı olmuştur.

Alt işveren çalışanları, bu sorulara verdikleri cevaplarda sorunların çözümünde asıl işvereni de muhatap olarak gördüklerini belirtmişler ve konuşmalarında sıkça asıl işveren olmasa sıkıntıların derinleşebileceğini iddia etmişlerdir. Bununla birlikte, katılımcılar, anketi doldururken; anket ifadelerinde “şirket” sözcüğü açıkça geçmesine rağmen, soruları cevaplarken asıl işvereni mi alt işvereni mi baz alacaklarını sıkça sormuşlardır. Alt işveren, çalışanları için “nerede çalışıyorsun” sorusunun cevabı, maaşlarını ya da sigorta primleri ödeyen uzman örgüt değil; asıl işveren olabilmektedir. Örneğin bu çalışanlar ev kiralarken ya da taksitli alışveriş yaparken asıl işverenlerini değil, alt işverene bağlı olarak görev yaptıkları örgütü, kamu kurumlarını beyan etmektedirler. Bu durum Türkçe yazında henüz çalışılmamış olan “çift örgütlülük” durumunun varlığına işaret etmektedir.

Çift örgütlülük, bir çalışanın aynı anda kendisini iki örgüte bağlı hissetmesi durumu olarak tanımlanabilir. Bu hukuki bir tanım değildir; fiiliyatla, hissedilenle alakalı bir tanımlamadır. Çalışmamızda olduğu gibi asıl ve alt işverene birlikte bağlılık hissedilmesi olarak gerçekleşebilecek bu durum; bir akademisyenin ders verdiği iki üniversiteye de bağlılık hissetmesi ya da bir çalışanın örgütüne ve örgütün yan bir teşkilatına bağlı olması olarak da gerçekleşebilir. Bu kapsamda, yukarıda değinilen düşünce yapısını oluşturması nedeniyle çift örgütlülük çalışanların örgütsel davranışlarının anlaşılmasını zorlaştıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

5. Kaynakça

- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990a), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, C.63, S.1, s.1-18.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990b), “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects”. *Journal of Business Research*, C.26, S.1, s.46-91.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1991), *Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Ölçek daha sonra revize edilmiştir)*
- Bakan, İ. (2011), *Örgüt Stratejilerinin Temeli Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Çoğan, A. (2006) *Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Değişime Etkisi*, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Göksel, A., Aydın, B. (2012), “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.17, S.2, s.247-271.

- Kara, H.T. (2013) "İstihdamın Kayıp Yüzü: Alt işverende Çalışan İşçiler ve Örgütsel Bağlılık (İki Kamu Kurumu Örneğinde)", Gazi Üniversitesi SBE
- Karahan, A. (2009) "Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma) Using Of Outsourcing Effects On Efficiency (A Research On HospitalManagers)", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.12, S. 21, s.185-199.
- Koçel, T. (2010) "İşletme Yöneticiliği", İstanbul, Beta Basım A.Ş, 12. Baskı.
- Jaros, S. (2007), "Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues", The Icfai Journal of Organizational Behavior, C. 6, S. 4, s.7-25
- İnce, M., Gül, H. (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık, Konya, Çizgi Yayınları.
- Meyer, J. P.,Allen, N. J.(1984), "Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", Journal of Applied Psychology, C.69, S.3, s.372-378.
- Meyer, J.P.,Irving, P. G., Allen, N. J (1998) "Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment", Journal of OrganizationalBehavior, S.19, s.29-52.
- Meyer, J.P.,Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002) "Affective, Continuance, and NormativeCommitmenttotheOrganization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", Journal of Vocational Behavior, S.61, s.20-52.
- Meyer, J. P.,Allen, N. J., Smith, C. A.(1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", Journal of AppliedPsychology, C.78, S.4, s.538-551.
- Mguqulwa, N. (2008), "The Relationship Between Organisational Commitment and Work Performance In An Agricultural Company", University of SoutAfrica, Master Tezi.
- Özbay, T. (2004) İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi; Sorularla Dış Kaynak Kullanımı, İstanbul, İTO Yayınları.
- Wasti, A. (1999) " Organizational Commitment in a Collectivist Culture: The Case of Turkey", University of Illinois at Urbana Champaign.
- Wiener, Y.,Yoav, V.(1980), "Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach", Organizational Behavior and Human Performance, C. 26, s. 1, s. 81-96

GENÇ AKADEMİSYENLERİN DEDİKODU VE SÖYLENTİ MEKANİZMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Doç. Dr. Mustafa BÜTE
İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Örgütsel Davranış ABD

Araş. Gör. Cem Güney ÖZVEREN
İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Örgütsel Davranış ABD

ÖZET

Dedikodu ve söylenti, hemen hemen insanlık tarihi kadar eski olan olguları karşılayan kavramlardır. İnsanın mevzu bahis olduğu her kurumda, dedikodu ve söylenti mekanizması vuku bulur. Çünkü insanın bulunduğu örgütte iletişim kendiliğinden doğar ve insanlar arasındaki iletişim ve etkileşim sonrası dedikodu ve söylentinin yer alması kaçınılmazdır. Peki dedikodu ve söylenti her zaman olumsuz bir anlamı mı ifade etmektedir? Yoksa bu kavramlar bize olumsuz çağrışımlar yaptıkları için mi olumsuzdurlar? Yakın zamana kadar günlük hayattan ve yazından elde ettiğimiz bilgiler dedikodu ve söylentinin yıkıcı ve tahrip edici olduğu yönündeydi. Oysa son zamanlarda yapılan çalışmalar, informal iletişim kanallarının etkin kullanıldığında hem çalışanlar, hem de örgüt için yararlı olabileceğini göstermektedir. Bu çalışmamızda bilim yuvası olan üniversitelerdeki genç akademisyenlerin dedikodu ve söylenti mekanizmasına ilişkin görüşleri alınıp, bu mekanizmanın yıkıcı etkilerinden kurtulmak adına nasıl bir yol izlenmesi gerektiği sorusuna yanıt aranmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dedikodu, Gossip, Söylenti, Informel İletişim, Formel iletişim

1. Giriş

Örgütlerde iki farklı iletişim biçiminden söz etmek mümkündür: Formel iletişim ve informal iletişim. Formel iletişimde genellikle bilgi ve talimatların akışının nasıl sağlanacağı, yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya, belirlidir. Bu da formel iletişimi ifade eder. Formel iletişim, çalışanlar arasındaki ağız kurallara bağlı olduğu, çerçevesi önceden çizilmiş ve belli bir düzenin hakim olduğu bir iletişim biçimidir ki bilgi akışı da bu çerçeve içerisinde sağlanır. Formel iletişim ana kanal olarak hiyerarşiyi kullanır. Litterst & Eyo (1982), formal iletişimin verimlilikle ilgili ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Sine, Mitsunashi, & Kirsch (2006) formal iletişimin koordinasyon maliyetlerini azalttığından bahsetmişlerdir. İletilmesi gereken bilgiler örgütün en üst kademesinden başlayarak her bir alt kademesine bildirilir ve bu şekilde aşağıya doğru iletilir. Buna karşılık, informal iletişim, örgüt içerisindeki kişiler vasıtasıyla hüküm sürer. Hemen hemen bütün örgütlerde, bireylerin sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak informal iletişim kanalları mevcuttur. Öyle ki, informal iletişim kanalları formel iletişim kanallarının yetersiz olduğu her durumda örgütün karşılaştığı doğal bir olgudur. Dolayısıyla örgüt içerisinde bu iki iletişim biçiminin birlikte hareket etmesi kaçınılmazdır. Formel iletişim kanallarının yetersiz kalmasının en büyük sebeplerinden biri belirsizliktir. Formel iletişimin dezavantaj sayılabilecek özelliklerinden biri ise şüphesiz informal iletişim biçimine nazaran daha ağır çalışmasıdır. Bu da bilgi akışının yavaş işlemesine

sebebi olur ki bu durumda çalışanlar daha geç bilgilendirilmiş olurlar. Bu geç bilgilendirilme süreci de belirsizliği yanında getirmektedir. İşte bu belirsizlik durumu da söylenti ve dedikoduyla ortaya çıkarmaktadır. Formel iletişim bir örgütte ne kadar yetersiz kalır ise, informal iletişim kanalları da o denli fazla kullanılır. Dolayısıyla örgütte belirsizlik ne kadar fazla ise, dedikodu ve söylenti mekanizması da o ölçüde fazla kullanılır. Belirsizliği aşmanın tek yolu da bireyleri yeterince bilgilendirmekten geçer. Informel iletişim kanalları, formel iletişim kanalları ile birlikte kontrollü olarak kullanıldıklarında örgüt için oldukça faydalı olabilmektedirler. Informel iletişim kanalları sadece bilgi akışı için değil, aynı zamanda yeni olan bilgiyi öğrenmek, aktarmak gibi paylaşımlarda ve fikir alışverişinde de oldukça faydalıdır. Söz gelimi, örgüt içerisinde çalışan birey ya da bireylerin örgütün resmi olmayan kurallarını öğrenmelerine yardımcı olurlar. Bunun yanında çalışanlar için destek kaynağıdırlar. Kişiler arası etkileşimi arttırmaları. Bu da çalışanların sosyalizasyonunu kolaylaştırıcı bir işlev görmektedir. Özellikle örgütte çalışmaya yeni başlayan bireylerin örgüte uyumu için oldukça önemli olmaktadır. Bu gibi faydalarının yanında, kontrol altına alınmadığı takdirde olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Çalışanların yeterince bilgilendirilmemesi, bundan mütevellit, belirsizliğin artması bilgi kirliliğini doğurabilmektedir. Örgüt içerisindeki fazla bilgi kirliliği de örgüte duyulan güveni azaltabilmekte, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir. Bilgi kirliliğine sebebiyet vermemek adına, çalışanlar olabildiğince ve kısa sürede bilgilendirilmelidirler. Örgüt üst yönetiminin her çalışana açık olması bu anlamda önem arz etmektedir. Tabii ki bunun yanında, iletişim kanalları ne kadar açık olsa da ve çalışanlar ne denli bilgilendirilseler de informal iletişim kanalları örgüt içerisinde her zaman aktif bulunmaktadır. Informel iletişim formel iletişimin bıraktığı boşlukları doldurur. Dolayısıyla da informal iletişimin doğal sonucu olan söylenti ve dedikodu mekanizması hayatımızın vazgeçilmez bir parçasıdır.

2. *Dedikodu ve Söylenti Kavramları*

“Dedikodu” kavramı yaygın kullanımına rağmen en çok olumsuz anlam yüklenen kavramlardan birisidir. İnsanlık tarihinde önemli bir yeri olan ve tüm dinlerin kutsal kitaplarında men edilmiş, kınanmış ve lanetlenmiştir. Dedikodu, Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde “konusu çekiştirme ya da kınama olan konuşma” şeklinde tanımlanmıştır. Türkçe olarak “dedikodu” kelimesinin etimolojik kökenine ulaşamamıştır. İngilizce karşılığı “gossip” olan kavramın etimolojik kökeni çok ilginçtir. Vaftiz edilen ile vaftiz babası arasındaki ruhsal yakınlığı ifade etmektedir. Bununla birlikte günümüz kullanımdaki İngilizcesinde bu anlam bulunmayıp, yerini olumsuz bir anlama bırakmıştır. Dubrin ise dedikoduyu, “insanların informal iletişim kanallarıyla birbirlerine aktardıkları boş ve tatlı çekiştirmeler” şeklinde tanımlamaktadır. (Dubrin, 2000: s.293). Söylenti ise sözlük anlamı olarak; ağızdan ağıza dolaşan, kesinlik kazanmayan haber, rivayettir. Allport & Postman’a göre söylenti “kesinliği kanıtlamaya elverişli somut veriler olmaksızın, genelde kulaktan kulağa kişiden kişiye yayılan, inanılması istenen, günün olaylarına bağlı bir önermedir” (Allport, Postman, 1947, ss: 501-517). Söylentinin hiçbir temeli yoktur.

Aslında dedikodunun söylentinin özel bir formu olduğunu söyleyebiliriz. Dubrin dedikoduyu “insanların informal iletişim kanallarıyla birbirlerine aktardıkları boş ve tatlı çekiştirmeler” şeklinde tanımlamıştır. (Dubrin, 2000: s.293). Örgütsel yaşamda dedikodu genellikle informal iletişim bağlamında değerlendirilmektedir. Dedikodunun informal bir iletişim biçimi olduğu doğrudur. Ancak dedikodu, onu diğer informal iletişim biçimlerinden ayıran ve ayrıca değerlendirilmesi gereken bir olgu yapan özelliklere

sahiptir. Kaldı ki, informal iletişimin kapsamına dâhil edilmesi bile onu kendisine atfedilen kötü ününden kurtaramamaktadır. Antropoloji dedikodu olgusunu incelenmesi gereken önemli sosyal ve kültürel konulardan birisi olarak görmektedir. (Gluckman, 1963). Dedikodu, genellikle ortamda bulunmayan birilerinin olumsuzlukları hakkında konuşma olarak algılanmaktadır. Ancak dedikodunun her zaman kişileri yeren konuşmalardan oluşması gerekmez. Dedikodu aklımıza her zaman olumsuz bir anlam getirmemelidir. Söz gelimi, ortamda olmayan bir kişi hakkında, o kişinin arkasından, onun olumlu yanları da konuşulabilir. Dedikodu bazen “söylenti” kavramı ile eş anlamlı kullanılmaktadır. Ancak Fine (1985) söyleninin “kanıtının olmadığı bir söylem biçimi olduğunu, dedikodunun ise gerçekliğine aldırmaksızın diğer kişilerin yaptıklarının ahlaki olup olmadığının sorgulanması” olduğunu ifade ederek ikisi arasında bir ayrım yapmaktadır. Dedikodunun konusu, işlevleri ve yayıldığı kanallar geniş bir çeşitlilik içerir

Söylenti ve dedikodu informal örgüt yapısının vazgeçilmez parçalarıdır. İşin gerçeği şu ki, formel örgüt yapısı mutlak surette informal örgüt yapısını da beraberinde getirmektedir. İnfomel iletişimi tamamen önlemek veya ortadan kaldırmak mümkün değildir (Koçel, 2011: 532). Dolayısıyla, dedikodu ve söylenti mekanizması örgüt yapısında daimi olarak az ya da çok vuku bulmaktadır. Belirsizliğin arttığı, bilgilendirmenin çok kısıtlı olduğu örgütlerde söylenti mekanizmasının devreye girmesi kaçınılmazdır.

Peki, dedikodu ve söylenti nasıl ortaya çıkmaktadır? Söylentinin sebeplerinden bir tanesi güvensizliktir diyebiliriz. Çalışanlar örgüte ve yönetime güvenmedikleri için tahmin yürütürler. Dedikodunun başlangıcında rol oynayan önemli değişkenlerden biri de çelişkidir. (Dessler, 1998: s.441) En önemli ve son etken de enformasyon eksikliğidir (Solmaz, 2006; s:569). Çalışanların yeterince bilgilendirilmediği örgütte söyleninin çıkması kadar doğal bir sonuç yoktur.

Söylentiye konu olacak olgunun önemi, söylenti olma potansiyelini arttırmaktadır. Konunun eleştirelliği de, söylenti olma olasılığını arttırmaktadır. Günlük hayatımızda sürekli belirsizlikler içerisinde yaşamaktayız. Örgütsel yaşamda da çalışanlar, daimi belirsizlikler içerisinde yaşamakta ve bu belirsizlikler içerisinde karar vermeye çalışmaktadırlar. İş hayatında belirlenmesi, tespit edilmesi basit çok az net olguyla karşılaşırız. Dolayısıyla, örgütün de bu anlamda hedefi belirsizliğin azaltılması olacaktır. Belirsizlik, iletişimdeki soruna işaret eder.

Bütün bunların yanında, dedikodu niçin ortaya çıkar? Kötü şöhretine rağmen, insanlar dedikodu yapmaya neden ihtiyaç duyarlar? Dedikodu bir tatmin aracı mıdır, yoksa bir intikam alma şekli midir? Dedikoduyu ortam mı daha çok etkiler, yoksa tamamen kişiyle mi alakalıdır? Dedikodu örgütlere insan doğasının doğal bir sonucu olarak yansır. Dedikodu, örgüt içerisindeki bireylerin başkaları hakkında bilgi edinme ihtiyacını karşılar. İnsanlar dedikodu yoluyla dedikodusunu yaptıkları insanların yanlışlıklarını ve eksikliklerini tartışarak kendilerini daha iyi hissedebilirler. Ayrıca aktif dedikoducu olan bireyler akranları üzerinde daha yüksek seviyede informal etkiye sahiptirler (Grosser, Kidwell, Labianca, 2010, s. 203). Dedikodu, örgüt içerisindeki bireylere güç ve statü kazandırır. Bireyler, zaman zaman kendileri ya da başkaları hakkında konuşmak isterler. Bu bireyler adına psikolojik bir ihtiyaçtır. Bireyler bu ihtiyacı gidermek adına dedikodu ve söylenti mekanizmasına başvurabilmektedirler. Bunlarla beraber, çalışanlar aralarında sağlıklı iletişim kuramadıkları için, karşılıklı söyleyemediklerini intikam almak amacıyla birbirlerinin arkasından söyleyebilmektedirler. Bu durum da yine psikolojik bir ihtiyacın tatmin edilme şeklini ifade eder.

3. *Dedikodu ve Söylenti Mekanizmasının Örgütler Üzerindeki Etkileri*

Yazındaki çeşitli kavramları ve yapılan çalışmaları incelediğimizde, dedikodu ve söylenti kavramları ile ilgili olumsuz ifadelerin olumlu ifadelerle nazaran daha baskın çıktığı görülmektedir. Peki etkin kullanılabildiği vakit örgüt için yararlı olamaz mı? Etkin kullanıldığı vakit, dedikodu ve söylenti mekanizması gerek örgüt yönetimi, gerek ise çalışanlar için oldukça yararlı olabilmektedir. Her şeyden önce, dedikodu ve söylenti informal iletişimin unsurları oldukları için formal iletişime destek olmaktadır. Örgüt içerisinde birliktelik duygusunu güçlendirebilirler. Dilek ve şikayetlerin üst yönetime iletilmesini kolaylaştırabilirler. Yapılan araştırmalar kısa konuşmaların sosyal etkileşimin oluşmasına yardımcı olduğunu, belirsizliği azalttığını, sosyal uyumun oluşmasına katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur (Brown and Levinson, 1987; Coupland et al., 1992; Laver, 1975) Bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlayabilirler. Bütün bunların sonucunda, örgütün daha verimli çalışmasına katkıda bulunabilirler. Örgütler gelişen ve değişen dünyada, rekabet içinde kalabilmek için hızlı aksiyon almak zorundadırlar. Bunun yolu da örgüt içerisindeki bilgilerin hızlı yayılmasından geçmektedir.

Bütün örgütlerin olmazsa olmazı olan informal iletişim (informel örgütün doğal sonucu olarak dedikodu ve söylenti) örgütlerin yönetimleri tarafından yıkıcı olduğu düşüncesiyle, her ne kadar oldukça yoğun kullanılsa da olumlu karşılanmamaktadır. Elbette ki, eğer informal iletişim kanalları kontrol altında tutulmaz ve çalışanlar ve örgütün ilgili mensupları zamanında ve yeterli bilgilendirilmezse, örgüt dedikodu ve söylenti mekanizmasının zararlarıyla karşı karşıya kalacaktır. Her şeyden önce örgüte ve yönetime olan güven azalacaktır. Eğer kontrol edilmez ise, çalışanlar arasında samimiyetsiz bir ortamın oluşmasına sebebiyet verecektir. Bu ortam da örgüt içerisindeki takım ruhunun oluşumunu engelleyecektir. Çünkü çalışanlar kendilerini mutsuz hissedecekler, potansiyellerine ulaşmaları zorlaşacaktır. Dedikodu ve söylenti mekanizması kontrol edilemediğinde ve bu süreç devam ettiğinde, işten ayrılmalar baş gösterebilmektedir. Mutsuz olan çalışanlar işe geç gelmek, işi yavaşlatmak gibi davranışlar gösterebilirler. Örgütte güven azalacağı için " örgütteki çalışan(lar)ın iş ya da örgüt ile ilgili gerekli düşünce, fikir ve önerilerini saklaması" şeklinde kısaca ifade ettiğimiz iş gören sessizliğinin ortaya çıkması da kaçınılmaz olacaktır. Asılsız bilgilerin oluşturduğu bir bilgi kirliliği de örgütte hüküm sürecektir, işlerin zamanında yapılmasını engelleyecektir. Bütün bu durumlar da, örgütün hızlı reaksiyon almasını engelleyecek ve en nihayetinde örgütün zarar görmesine sebebiyet verecektir.

4. *Araştırmanın Amacı*

Bu çalışmanın amacı, İstanbul Üniversitesinde görev yapan asistanların dedikodu ve söylenti mekanizması hakkında ne düşündüklerini belirlemektir. Bu amaçla ön çalışma yapmak üzere;

- Asistanların nasıl bir çalışma ortamında olmak istedikleri,
- Asistanların fakültelerinde dedikoduya maruz kalıp kalmadıkları
- Dedikoduya maruz kalan asistanların neler hissettikleri
- Asistanlara göre dedikodu yapmanın gerekçeleri ve
- Dedikoduya maruz kalan asistanların ne tür tepkiler verdikleri araştırılacaktır.

5. *Yöntem*

Araştırmada tarama modelinden yararlanılmıştır. Araştırmanın başında, ön bir çalışma yapmak üzere Arabacı, Sünkür, Şimşek (2012,ss.171-190)'in öğretmenlere sorulmak üzere hazırladıkları 6 soru açık uçlu olarak genç akademisyenlere sorulmuş ve

alınan cevaplar kategorize edilmiştir. Bu ön çalışma, devam eden araştırmamıza ışık tutmuştur. Araştırmamızın bundan sonraki kısmında, olgu hakkında ayrıntılı betimleme ve katılımcıların görüşlerini almak adına nitel araştırma yöntemi kullanılacak ve nitel araştırma desenlerinden olgubilim kullanılacaktır. Olgubilim (fenomenoloji) olayların varlığını inceleme ve tanımlama yöntemidir, odağı bireysel tecrübelerdir. Araştırmacı katılımcının kişisel tecrübeleri ile ilgilenir. Araştırmalarda kişilerin algılamaları ve olaylara yükledikleri anlamlar incelenir (Baş, Akturan, 2013,s.83). Çok büyük bir örnekleme ulaşılması, araştırma yöntemi açısından olumlu olmasa da, olabildiğince fazla örnekleme ulaşılması amaçlanmaktadır.

6. Araştırma Örnekleme

Araştırma örnekleme İstanbul Üniversitesinde görev yapan asistanlar arasından tesadüfi olarak seçilecektir. Araştırmamızın ön çalışmasını yapmak adına, 15 araştırma görevlisi tesadüfi olarak seçilmiştir. Bundan sonra devam edecek çalışmalarımızda, katılımcıların araştırmacılarından ve verilerin alındığı ortamdan etkilenmemesi için gerekli olan özen gösterilecektir. Araştırmada maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılacaktır. Maksimum çeşitlilik örneklemeindeki amaç, nispi olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 108).

7. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılacaktır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığı) artırmak için mevzu bahis araştırma ile ilgili yerel ve uluslararası alanda literatür taraması yapılarak, kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Kavramların sınırları net bir şekilde çizildikten sonra, Arabacı Sünkür ve Şimşek'in 2012'de yaptıkları çalışmada sordukları 6 soru, genç akademisyenlere sorulmak üzere alınmış, soruların amaç, anlam ve kapsam açısından değerlendirilmesini yapmak amacıyla alan uzmanı iki öğretim üyesi ile görüşülmüş, katılımcı teyidi alınmıştır. Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanılarak, oluşturulan sorular araştırma kapsamındaki katılımcılara ön çalışma yapmak maksadıyla yöneltilmiştir. Veri toplama aracında şu sorulara yer verilmiştir (Arabacı, Sünkür, Şimşek, 2012, ss: 171-190):

1. Fakültenizde dedikodu ve söylenti mekanizması olduğuna inanıyor musunuz?
2. Daha önce hiç dedikoduya maruz kaldınız mı?
3. Size göre dedikodunun gerekçeleri nelerdir?
4. Dedikodunuz yapıldığında ya da yapıldığını düşündüğünüzde neler hissettiniz veya neler hissedersiniz?
5. Dedikoduya çözüm bulma konusundaki düşünceleriniz nelerdir?
6. Nasıl bir çalışma ortamında kendinizi rahat hissedersiniz?

8. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, dedikodu ve söylenti mekanizmasına ilişkin kavramsal bir çalışma yapılarak, genç akademisyenlerin görüşlerini almak üzere ve daha büyük bir kitleye ulaşarak daha güvenilir sonuçlar elde etmek maksadıyla, üniversitede görev alan 15 araştırma görevlisine konuya ilişkin görüşlerini almak üzere yukarıda belirtilen sorular açık uçlu sorulmuştur. Alınan cevaplar neticesinde, araştırma görevlilerinin tamamının dedikodu ve söylenti mekanizmasının üniversitede var olduğuna inandıkları tespit edilmiştir. Yine bahsi geçen araştırma görevlilerinin önemli bir kısmının dedikodu ve söylentiye maruz kaldıkları, bu maruz kalma neticesinde de daha çok üzüntü, öfke ve

örgüte karşı güvensizlik duydukları tespit edilmiştir. Genç akademisyenlerin hangi ortamlarda kendilerini daha rahat hissettikleri sorulduğunda, hoşgörülü, samimi, adil bir yönetim sisteminin olması öne çıkan cevaplardır. Dedikodu ve söylenti mekanizmasına çözüm bulmak adına genç akademisyenlerin en çok önerdikleri hususlar sınırları kesinleşmiş iş tanımlarının yapılması, iletişimin olabildiğince açık ve yüz yüze olmasıdır. Genç akademisyenlere göre, örgüt içerisinde dedikodu yapılmasının en önemli sebepleri can sıkıntısı, bilgi edinme ve kıskançlıktır. Arabacı, Sünkür ve Şimşek tarafından yapılmış “Öğretmenler’in Dedikodu ve Söylenti Mekanizmasına İlişkin Görüşleri” isimli nitel çalışmada (Arabacı, Sünkür, Şimşek, 2012, ss: 171-190) dedikodunun ve söylentinin öğretmenler tarafından nasıl karşılandığına yönelik bir analiz yapılmıştır. Aynı çalışmanın sonuçlarına göre görüşülen öğretmenlerin de çok büyük bir kısmı genç akademisyenler gibi dedikodu ve söylentinin kurumlarında var olduğunu belirtmiş, yine aynı orandaki büyük çoğunluk dedikoduya maruz kaldığını belirtmiştir. Dedikodu ve söylentinin en önemli nedenlerinden birinin genç akademisyenler gibi kıskançlık olduğunu belirtmekle birlikte, öğretmenler genç akademisyenlerden farklı olarak şüphecilik, çekememezlik özgüven eksikliği gibi kişilik özelliklerinin daha önemli faktörler olduğunu vurgulamışlardır. Yaptığımız çalışma ile dedikoduya çözüm bulma hakkında genç akademisyenlerin öğretmenlere nazaran görev tanımlarının belirgin olmasını daha çok istedikleri görülmektedir. Bunun yanında, hem öğretmenlerin hem de genç akademisyenlerin çalıştıkları ortamın samimi olmasına hemen hemen aynı derecede önem verdikleri görülmektedir.

Bu ön çalışma neticesinde araştırmamız, üniversitemizin bütün fakültelerinde görev yapan araştırma görevlilerine uygulanmak üzere geliştirilip zenginleştirilerek devam edecektir.

Kaynaklar

- Akdoğan, A., Mirap, S. ve Cingöz, A. (2009). “İş Görenlerin Dedikoduya İnanma Düzeyleri ve Dedikodunun Amaçlarına İlişkin Algılamaları: Örgütsel ve Bireysel Değişkenler Açısından Bir İnceleme”. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı , ss. 17-25. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayını.
- Allport, Gordon W. and Leo Postman (1947), “The Psychology of Rumor”. New York: Henry Holt
- Baş, T., Akturan, U. (2013), “Nitel Araştırma Yöntemleri”, vol.2, ss:83-91
- Broadhead-Fearn, D., & White, K. M. (2006). “The role of self-efficacy in predicting rule-following behaviors in shelters for homeless youth: A test of the theory of planned behavior. *Journal of Social Psychology*”, 146 (3), ss. 307-325.
- Dubrin, A. J. (2000). ‘Applying psychology, individual organizational effectiveness. New Jersey: Prentice Hall Inc”
- Fay, M. (2011), “ Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal”, vol.6, ss:212-229
- Fine, Gary A. (1985), “Rumors and Gossipin in Handbook of Discourse Analysis”, (Ed.TeunA. Van Dijk) London: Academic Press, ss. 223-237.
- Fine, Gary A., ve Ralph L. Rosnow (1978), “Gossip, Gossipers and Gossiping”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol.4, no.1, ss. 161-168.
- Gluckman, Max (1963), “Gossip and scandal, *Current Anthropology*”, vol.4, no.3, ss. 307-316.

- Gluckman, Max (1968), "Psychological, Sociological and Anthropological Explanations of Witchcraft and Gossip: A Clarification", *Man*, vol.3, no.1, ss. 20-34.
- Grosser, Kidwell, Labianca (2010), " A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life", *Group and Organization Management*, vol. 35, ss:177-212.
- Karasar, N. (2006). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel.
- Kapferer, J. N., (1992), *Dünyanın En Eski Medyası, Dedikodu & Söylenti*, Çev: Işın Gürbüz, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2000). "Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management Review*", 25(2), ss. 428-438.
- Leblebici, Doğan Nadi, Hasan Hüseyin Yıldız, Alpay Karasoy, 2009; "Örgütsel yaşamda Dedikodunun Algılanışı ve Araçsallığı", *Selçuk Üniversitesi, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 18, ss. 579-592.
- Littters,J., Eyo, B. (1982). " Gauging the Effectiveness of Formal Communication Programs: A Search for the Communication-Productivity Link.", *Journal of Business Communication*,, vol.19, ss:15-26.
- Sine, Mitsuhashi, Hitoshi, Kirsch (2006), " Revisiting burns and stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors.", *Academy of Management*, vol.49, ss:121-132
- Yıldırım, A. ve Şimşek H.(2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara Seçkin. <http://tr.wikipedia.org/wiki/Dedikodu>, :21.08.2014

KAMU VE ÖZEL KESİMDEKİ YÖNETİCİLERİN ASTLARINI ETKİLEME TAKTİKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Harun Kaya

İstanbul Üniversitesi

İşletme Fakültesi

harun.kaya@istanbul.edu.tr

Bilâl EZİLMEZ

Balıkesir Üniversitesi

Bandırma Meslek Yüksek Okulu

bezilmez@balikesir.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Bandırma ilçesi çerçevesinde özel ve kamu sektör yöneticilerinin kullandıkları astlarını etkileme taktiklerinin kullanım sıklıklarını belirlemek ve bu taktikler ile yönetici demografik değişkenleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu saptamaktır. Çalışmada Bandırma ilçesindeki özel ve kamu kuruluşları yöneticileri ve çalışanları tarafından cevaplandırılan 252 adet anket kullanılmıştır. Yönetici ve ast arasında kullanılan etkileme ve ikna taktiklerinin hangi tür kuruluşlarda tercih edildiği ve bu taktikleri tercih eden yöneticilerin hangi demografik (cinsiyet ve eğitim gibi) özelliklerini taşıdıkları incelenmiştir. Veriler SPSS 16 istatistik programı ile analize tabi tutulmuş ve görülmüştür ki hem yöneticiler en çok akılcı ikna ve işbirliği yapma taktiklerini kullanmaktadırlar, hem de astlar (yönetilenler) en çok akılcı ikna ve işbirliğine dönük taktiklerin kendilerine dönük olarak kullanıldığını ifade etmektedirler. Anket geri dönüş sayısının yüksekliği ile birlikte özel ve kamu sektör yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin incelenmesi ile bu çalışmanın ilgili yazına önemli bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Etki Taktikleri; Yöneticiler, Cinsiyet; Eğitim Düzeyi

1. Giriş

Yönetici ve lider etkinliğinin en önemli bir parçası insanları etkileme yeteneğidir (Moideenkutty, 2006). Etkin bir performans için yöneticiler için etkileme temel bir unsurdur (Yukl vd., 2008). Etki taktikleri ve davranışları istenilen doğrultuda amaca ulaşmak ve hedef bireyi etkilemek yönünde gösterilen çabaların bütünü olarak ve kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreç olarak tanımlanmıştır (Yaylacı, 2006; Koçel, 1995). Belirli bir etkileme taktiğini seçen yöneticinin buna bağlı olarak bir nedeni de olacaktır. Bunlar: planlama, iş takvimi, yeni projeler veya uygun olmayan bir çalışma veya bireysel davranışa son verilmesini isteme gibi nedenler olabilir (Hall ve Barrett, 2007). Yapılan araştırmalarda yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olarak kullanılan etkileme taktiklerinin genel olarak aynı oldukları görülmüştür (Erez vd., 1986).

Farklı ülkelerden yöneticilerin etki taktiklerini inceleyen araştırmalar akılcı ikna, bilgilendirme ve işbirliği yapmanın en sık kullanılan taktiklerden olduğunu göstermiştir (Fu, Peng, Kennedy ve Yukl, 2004; Fu ve Yukl, 2000). Yine yapılan bazı araştırmalarda akılcı ikna, danışma ve kendini beğendirmenin en sık kullanılan etki davranış taktiklerinden olduğu görülmüştür (Lee ve Salleh, 2008; Yukl vd., 2008; Michela ve Greenstein, 2009). Astların kendilerine dönük kullanılan etkileme taktiklerini nasıl algıladıkları da araştırılmış ve olumlu sonuç doğuran etki taktiklerinin üste başlık sonucu ortaya konarak modellenmiştir. (Michela ve Greenstein, 2009). Kadın ve erkek yöneticilerin etki taktikleri kullanımları açısından bazı tutarlı farklılıklar ortaya

konulmuştur (Reimers, Barbuto ve Matkin, 2003). Buna göre, eğitim düzeyi düştükçe cinsiyetler arası belirgin taktik kullanımı farkları görülürken bu farklar eğitim düzeylerinin yükseldiği durumlarda ortadan kalkmaktadır. Bir araştırmada özel sektördeki yöneticilere oranla kamu sektöründeki yöneticilerin etkileme taktiği olarak akılcı ikna'yı çok az kullandıklarını tespit etmişlerdir (Eroğlu ve İspir, 2006). Etkileme bir örgütte yöneticinin bir asta dönük olarak bir tutum veya davranış değişikliğini hedeflediğinde ortaya çıkar. Bununla birlikte farklı durumlarda farklı "etki" gücü ve etki taktikleri kullanılır (Lee ve Saleh, 2008). Etkili olmak için, yöneticilerin kendi istekleri, önerileri ve kararları gerçekleştirmek için astları üzerinde doğru etki taktiklerinin uygulaması gerekmektedir (Yukl, Chavez ve Seifert, 2005; Yukl vd., 2008). Yöneticiler tarafından kullanılan etki taktikleri türlerine odaklanan çok sayıda çalışma yapılmıştır (Yukl, Falbe ve Youn, 1993; Erez vd., 1986). Katılımcıların çoğu orta ve düşük düzey yöneticilerdir (Yukl vd., 2008).

Kipnis ve Schmidt (1985) göre etki taktikleri üç kategoride incelenebilir: sert taktikler, yumuşak taktikler ve rasyonel ikna. Yirmi yıl önce yapılan çalışmalarda akılcı ikna, ilham vericilik, danışma, takdir etme (kendini beğendirme), kişisel çekicilik, değişim, baskı, meşruiyet ve koalisyon kurma olarak dokuz farklı etki taktikleri vardı (Metha ve Krisnan, 2004). Sonra yeni çalışmalar içinde etki taktikleri geliştirilerek on bir taktik haline getirildi (Falbe ve Yukl, 1992; Yukl vd., 2008). Baskı, değişim ve meşruiyet (yasal dayanak sunma) taktikleri ile koalisyon kurmanın birçok formları sert taktikler grubuna dahil olurken, yumuşak taktikler kişisel yakınlık, danışma, ilham vericilik ve kişisel yakınlık sayılabilir (Falbe ve Yukl, 1992).

Yöneticilerin astları liderlik rolüyle etkilemelerini incelemek için bazı çalışmalarda dönüşümcü liderlik ve etki taktiklerini çeşitli açıdan inceleyen çalışmalar da yapılmıştır (Charbonneau, 2004). Amerikan, Çin ve Hong Kong'lu yöneticilerin bakış açılarının etki taktikleri açısından karşılaştırıldığı bu çalışmalarda etki taktiklerinin kullanım sıklıkları ile kültürel farklılıklar arasındaki ilişkiler de araştırılmıştır (Yukl vd., 2003). Barbuto ve arkadaşları (2007) kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıkları kullanılan etki taktikleri açısından incelemişlerdir. Eğitim düzeyleri aynı olduğunda etki taktiklerinin kullanım sıklıklarında cinsiyet açısından bir farklılık bulamamışlardır. IBQ-G etki taktikleri ölçeğinin Yunanistan'da uygulandığı bir çalışmada sadece kamu kuruluşlarının incelenmiş olması bir kısıtlılık oluşturmuştur. Bunun yanı sıra diğer boyutları ile ölçeğin bu ülkede geçerlik ve güvenirlik analiz sonuçları olumludur (Tyrovola vd., 2011).

Tablo 1: Gruplandırılmış Etki Taktikleri Anketine göre on-bir taktik ve tanımları

Akılclı İkna (Rational persuasion)	Kişiyi ikna etmek için, ricanın uygunluğu ve görev amaçlarının olası sonuçlarına erişim için mantıklı argümanlar ve gerçek kanıtlar kullanılır
İstişare yapma (Consultation)	Kişinin ilgileri ve önerileri ile ilgili bir teklif düzenlenir.
Teşvik edicilik (Inspirational appeals)	Kişinin ideallerine, değerlerine, düşlerine uygun olarak heyecanlar doğuracak veya işi yapabileceğine dair güveni arttıracak bir rica veya teklifte bulunmak.
İşbirliği yapma (Collaboration)	Kişiyi kaynak ve yardım sağlama teklif edilir, eğer teklif kabul edilirse faydaların ortak değerlendirileceği ifade edilir.
Bilgilendirme (Apprising)	Kişiyi mantıklı argüman ve olgusal delil sunarak yapılması istenenin kendisi için yararlı olduğu vurgulanır.
Takdir etme (Ingratiation)	Kişiyi etki davranışı süresince gönül okşayıcı ve takdirdâr davranılır veya güven ifade edilir.
Kişisel yakınlığı kullanma (Personal appeals)	Kişiyi bir şey yaptırmadan önce sizin hakkınızda olumlu düşünmesi için onu iyi bir ruh haline yöneltmek.
Karşılıklı bulunma (Exchange)	Kişiyi, görevin yapılmasına yardımcı olduğu takdirde daha sonra yapılacak bir iş için birlikte hareket etme arzusu içinde bulunduğu belirtilir
Kurallara Uygunluk (Legitimizing tactics)	Kişiyi ikna için isteğin yasal dayanağı, politikalar, kurallar veya örgütsel gelenekler içinden sunulur.
Baskı Uygulama (Pressure)	Talepler, tehditler veya ısrar eden hatırlatmalar, kişiyi etkilemek amacıyla kullanılır.
Başkalarıyla koalisyon kurma (Coalition tactics)	Kişi ikna etmeye çalışılırken, diğerlerinin de yardımını istenebilir veya sizinle anlaşmak için diğerlerinin desteği bir neden olarak kullanır.

Kaynak: Yukl, G., Seifert, C., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended Influence Behaviour Questionnaire (IBQ-G). The Leadership Quarterly, 19, 609-621

2. Araştırmının Yöntemi

Araştırma metodolojisi olarak nitel ve nicel yöntemlerin her ikisi de kullanılmıştır. Nitel boyutta araştırmanın amacıyla ilgili olarak bir literatür taraması ve incelemesi yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki liderlik davranışı, yönetici/lider etki ve ikna taktikleri, örgüt kültürü, kişilik özellikleri ile ilgili olan son yirmi yılda oluşan literatüre ağırlık verilerek özellikle yöneticilerle astları arasındaki etkileşimin yukarıdan aşağıya doğru olanı üzerindeki literatür incelenmiştir. Ardından, nicel bilgi toplamada kullanılacak olan anket bu literatüre dayanarak hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde yöneticilerin etkileme taktiklerini kullanma sıklıklarını ölçmek için Yukl (2008) tarafından geliştirilen 44 maddelik “Etkileme Davranışı Ölçeği (IBQ)” kullanılmıştır. Son bölümde ise iş yerlerinin ve yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik seçenekli sorular bulunmaktadır. Söz konusu anket sorularının Türkçe’ye tercümesi, akademik çalışmalar yapan iki kişi tarafından gerçekleştirilmiştir. Aynı kişilerce Türkçe tercüme İngilizce’ye, daha sonra da tekrar Türkçeye çevrilmiş ve anlam kaymasının olmadığı 15 çalışan üzerinde yapılan ön-test sonucunda görülmüştür. Balıkesir, Bandırma Ticaret Odası’na (BTO) kayıtlı çalışan sayısı ve sermaye büyüklüğü belli sınırların üstünde olan şirketler ve Bandırma Kaymakamlığı’na bağlı olan tüm kamu kurum ve kuruluşları çalışma evreni olarak kabul edilmiştir. Bu evrendeki kurum ve kuruluşların hepsine ulaşılmaya çalışılmış; temelde yüz yüze görüşme tercih edilerek 300 kurum ve kuruluşa anket gönderilmiş ve 252 anket cevaplanarak geri gönderilmiştir. Her bir kuruluştan bir yönetici ve bir de yönetilen olmak

üzere ikişer kişi araştırmaya katılmıştır. Verilerin toplanması Ocak 2010 ve Eylül 2010 tarihleri arasında gerçekleşmiş olup SPSS 16 paket programı ile istatistik analizler yapılmıştır.

2.1. Bulgular

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmamızda kullanılan 11 etki taktiği için geliştirilen 44 maddelik ölçek için SPSS 16’da çıkan Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0,912 tür. Bu rakam kullanılan ölçek için bir güvenirlik sorunu olmadığını göstermektedir. Hem 44 maddelik ölçek hem de ortalamalarının alındığı 11 taktik için kullanılan yeni veri setinin Cronbach Alfa değerleri oldukça yüksek çıkmıştır. Tablo 1’ Cronbach Alfa değerinin 0,823 olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Etkileme Taktikleri Güvenirlik Analizi

SIRA	ETKİ TAKTİKLERİ	Cronbach's Alpha
1	Akılcı İkna	,813
2	Karşılıklı Bulunma	,813
3	Teşvik edicilik	,793
4	Kurallara uygunluk	,822
5	Bilgilendirme	,797
6	Baskı Uygulama	,827
7	İşbirliği yapma	,810
8	Takdir Etme	,797
9	İstişare yapma	,801
10	Kişisel Yakınlığı Kullanma	,808
11	Başkalarıyla Koalisyon Kurma	,813
GENEL		,823

Tablo 3’de yöneticilerin kullandıklarını belirttikleri etki taktiklerinin kullanım sıklıkları ve sol sütunda en çok kullanılanı en az olana doğru sıraları görülmektedir. Akılcı İkna en çok kullanılan etkileme taktiği olmuştur ve bu durum literatüre uygun görünmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin astları ile yapılmayan çalışmalarda bu durum bir kısıtlılık olarak kabul edilmelidir. Yöneticilerin kullandıkları Etkileme Taktiklerinin sağlıklı olarak anlaşılabilmesi için yöneticilerin astlarından da yöneticilerin hangi taktikleri kullandıklarına dair verilerin alınması isabetli olacaktır.

Tablo 3: Yönetici Etki Taktiklerinin Kullanım Sıklıkları

SIRA	ETKİ TAKTİKLERİ	KULLANIM SIKLIĞI (ORT.)	KULLANIM SIKLIĞI SIRALAMASI	N
1	Akılcı İkna	3,9613	1	252
2	Karşılıklı Bulunma	2,5648	9	247
3	Teşvik edicilik	3,7306	4	245
4	Kurallara uygunluk	3,7469	3	243
5	Bilgilendirme	3,7088	5	249
6	Baskı Uygulama	2,5764	8	239
7	İşbirliği yapma	3,8745	2	247
8	Takdir Etme	3,5571	7	245
9	İstişare yapma	3,6159	6	246
10	Kişisel Yakınlığı Kullanma	2,1250	11	244
11	Başkalarıyla Koalisyon Kurma	2,2992	10	249

Araştırmanın demografik bilgisinin dökümü bir arada aşağıda Tablo 4'te görülmektedir:

Tablo 4: Araştırmanın Demografik Bilgisi

Yaş	Frekans(N=252)	Yüzde
15-19	3	1,2
20-25	50	19,8
26-30	64	25,4
31-35	49	19,4
36-40	37	14,7
41-45	18	7,1
46-50	15	6,0
51+	16	6,3
Eğitim	Frekans(N=252)	Yüzde
İlkokul	5	2,0
Ortaokul	9	3,6
Lise	74	29,4
Üniversite	149	59,1
Lisans Üstü	15	6
İş Tecrübesi (Yıl)	Frekans(N=252)	Yüzde
1'den az	23	9,1
1-5	97	38,5
6-10	55	21,8
11-20	54	21,4
21+	23	9,1
Yönetici Ünvanı	Frekans(N=252)	Yüzde
Orta Kademe Yönetici	1	,4
Alt Kademe Yönetici	4	1,6
Profesyonel Çalışan	245	97,2
Profesyonel Olmayan Çalışan	2	,8

İşletme Türü	Frekans(N=252)	Yüzde
Özel	167	66,5
Kamu	85	33,5
Cinsiyet	Frekans(N=252)	Yüzde
Kadın	104	41,3
Erkek	148	58,7

Araştırmada yöneticilerin cinsiyetlerinin etki taktikleri kullanımına etkisi incelenmiştir. Etki taktikleri kullanım sıklıkları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için t-test analizi yapılmıştır. Tablo 5'te görüldüğü gibi yöneticileri cinsiyetlerine göre etki taktiklerini kullanma sıklık ortalamaları çok büyük farklılık göstermemektedir.

Yapılan bazı çalışmalarda (Barbuto vd.,2007) kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıkları kullanılan etki taktikleri açısından incelenmiştir. Eğitim düzeyleri aynı olduğunda etki taktiklerinin kullanım sıklıklarında cinsiyet açısından bir farklılık bulunamamıştır. Çalışmamızın sonuçları bu açıdan önem arz etmektedir.

Tablo 5: Cinsiyet ile Etki Taktikleri Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişki

T-test Sonuçları					
Etki Taktikleri	Cinsiyet	N	Ortalama	t	Sig.
Akılcı İkna	Kadın	34	4,1765	1,909	,114
	Erkek	218	3,9278	2,387	
Karşılıklı Bulunma	Kadın	34	2,4265	-,819	,653
	Erkek	213	2,5869	-,806	
Teşvik edicilik	Kadın	34	3,7721	,279	,680
	Erkek	211	3,7239	,331	
Kurallara uygunluk	Kadın	32	4,0625	1,689	,500
	Erkek	211	3,6991	2,174	
Bilgilendirme	Kadın	34	4,1471	3,359	,690
	Erkek	215	3,6395	3,466	
Baskı Uygulama	Kadın	33	2,5833	,049	,149
	Erkek	206	2,5752	,045	
İşbirliği yapma	Kadın	34	3,9926	1,008	,550
	Erkek	213	3,8556	,987	
Takdir Etme	Kadın	34	3,8750	2,253	,711
	Erkek	211	3,5059	2,156	
İstişare yapma	Kadın	33	3,8258	1,585	,155
	Erkek	213	3,5833	1,901	
Kişisel Yakınlığı Kullanma	Kadın	34	2,0809	-,285	,981
	Erkek	210	2,1321	-,264	
Başkalarıyla Koalisyon Kurma	Kadın	34	2,3897	,636	,432
	Erkek	215	2,2849	,647	

*p <0,05

Literatürde bu konuda çok sayıda çalışma olmasına karşın ülkemizde Yöneticilerin kullandıkları etki taktikleri eğitim düzeyleri açısından yeterince gözden geçirilmemiştir. Yöneticilerin ve astların eğitim düzeyleri, işletmedeki tecrübe süreleri ve yaşları gibi etkenler sonuca genel olarak tesir etmektedir. Yapılan çalışmalarda genel olarak yöneticilerin ve genel olarak çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe akılcı ikna ve işbirliği yapma gibi yumuşak taktiklerin tercih edildiği görülmektedir. Bunun tersi durumda ise kişiler eğitim düzeyleri aşağı doğru düştükçe baskı yapma, karşılıklı bulunma ve başkalarıyla koalisyon yapma gibi taktikleri kullanmaktadırlar (Yukl vd., 2003; Barbuto vd., 2007; Tyrovolva vd. 2011).

Tablo 6: Etki Taktikleri ile Eğitim Seviyesi Arasındaki ANOVA Analiz Sonuçları

Etki Taktikleri		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
Akılcı İkna	<i>İlkokul</i>	10	3,6000	,69921	,22111	1,231	,295
	Ortaokul	7	4,1071	,40459	,15292		
	Lise	42	3,9107	,83888	,12944		
	Üniversite	172	3,9738	,68027	,05187		
	Yüksek Lisans	18	3,9861	,76443	,18018		
	Doktora	3	4,6667	,38188	,22048		
Karşılıklı Bulunma	İlkokul	10	3,8750	,67956	,21490	4,786	,000
	Ortaokul	7	3,2500	1,24164	,46930		
	Lise	42	2,6726	1,10499	,17050		
	Üniversite	167	2,4371	1,01262	,07836		
	Yüksek Lisans	18	2,6111	1,01902	,24018		
	<i>Doktora</i>	3	1,9167	,14434	,08333		
Teşvik Edicilik	İlkokul	10	4,2500	,56519	,17873	,853	,513
	Ortaokul	7	3,6786	,85042	,32143		
	Lise	39	3,6346	,83478	,13367		
	Üniversite	168	3,7307	,97345	,07510		
	Yüksek Lisans	18	3,6111	,92443	,21789		
	Doktora	3	4,0833	,76376	,44096		
Kurallara Uygunluk	İlkokul	10	4,1500	,70907	,22423	1,909	,093
	Ortaokul	7	3,9643	1,02499	,38741		
	Lise	40	3,5875	,86334	,13651		
	Üniversite	165	3,6727	,91715	,07140		
	Yüksek Lisans	18	4,4028	2,69823	,63598		
	Doktora	3	4,1667	,14434	,08333		
Bilgilendirme	<i>İlkokul</i>	10	3,9250	,79974	,25290	,607	,695
	Ortaokul	6	4,1250	,62750	,25617		
	Lise	41	3,6951	,92957	,14517		
	Üniversite	171	3,6711	,81641	,06243		
	Yüksek Lisans	18	3,7917	,92454	,21792		
	Doktora	3	4,0000	,66144	,38188		

Baskı Uygulama	İlkokul	10	3,1250	,58035	,18352	2,302	,046
	Ortaokul	7	2,9643	,94017	,35535		
	Lise	41	2,7744	1,00126	,15637		
	Üniversite	160	2,4875	,84480	,06679		
	Yüksek Lisans	18	2,5833	,83578	,19700		
	Doktora	3	1,8333	,28868	,16667		
İşbirliği Yapma	İlkokul	10	4,2500	,50000	,15811	1,650	,148
	Ortaokul	7	3,8214	,74602	,28197		
	Lise	41	3,7561	,81103	,12666		
	Üniversite	169	3,8491	,73660	,05666		
	Yüksek Lisans	18	4,2222	,58717	,13840		
	Doktora	2	3,6250	,17678	,12500		
Takdir Etme	İlkokul	10	4,0500	,55025	,17401	1,097	,363
	Ortaokul	6	3,7917	,94097	,38415		
	Lise	41	3,5549	,92620	,14465		
	Üniversite	168	3,5000	,89743	,06924		
	Yüksek Lisans	18	3,7778	,89067	,20993		
	Doktora	2	3,2500	1,06066	,75000		
İstişare Yapma	İlkokul	9	3,5556	,75806	,25269	,491	,783
	Ortaokul	7	3,8571	,42956	,16236		
	Lise	41	3,5610	,83438	,13031		
	Üniversite	169	3,6021	,82575	,06352		
	Yüksek Lisans	17	3,8529	,80554	,19537		
	Doktora	3	3,4167	1,52753	,88192		
Kişisel Yakınlığı Kullanma	İlkokul	10	2,7750	1,21592	,38451	3,787	,003
	Ortaokul	7	3,0000	1,11803	,42258		
	Lise	40	2,3125	,83924	,13270		
	Üniversite	167	1,9746	,91327	,07067		
	Yüksek Lisans	18	2,4444	1,22341	,28836		
	Doktora	2	1,7500	,35355	,25000		
Başkalarıyla Koalisyon Kurma	İlkokul	10	2,9750	1,22162	,38631	3,002	,012
	Ortaokul	7	2,8214	,94334	,35655		
	Lise	41	2,5488	,92402	,14431		
	Üniversite	170	2,1809	,83027	,06368		
	Yüksek Lisans	18	2,2500	,95101	,22415		
	Doktora	3	2,4167	,80364	,46398		

Araştırmada yöneticilerin kullandıkları etki taktikleri eğitim düzeyleri açısından ANOVA testine tabi tutulmuştur (Tablo 6). Literatürdeki genel sonuçlara göre bulgular bazı açılardan oldukça ilginçtir. Örneğin, eğitim düzeyi yükseldikçe akılcı ikna taktiklerini kullanma sıklıkları genel olarak artmaktadır.

3. Sonuç ve Öneriler

Çalışmada yönetici etki taktikleri cinsiyet ve eğitim düzeyleri açısından ele alınmış ve cinsiyete göre etki taktiklerinin kullanım sıklıklarında farklılıklar bulunmuştur. Literatürde etki taktik kullanımının benzer çıktığı bilinmektedir. Bu farklılık kültür ve benzeri nedenlerden kaynaklanmış olabilir. Eğitim düzeyleri açısından yöneticilerin etki taktikleri kullanımları şaşırtıcı sonuçlar vermiştir. Eğitim düzeyi düşük olan yöneticilerin eğitim düzeyi yüksek olanlara göre daha yumuşak ve olumlu taktikleri kullanmaları bu konuda kendilerini iyi yetiştirmiş olmalarına bağlanabilir. Yaygın eğitim ve hizmet içi eğitim gibi unsurlar da bu sonuçlarda etkin olmuş olabilir. Ayrıca eğitim düzeyi yükseldikçe yöneticilerin takdir etme taktiğini kullanmayı terk ettikleri gibi bir sonuç ortaya çıkmıştır ki, bu; üzerinde önemle durmaya değer bir sonuçtur.

Bu çalışmada elde edilen bulgular bu konuda daha ileri araştırmaların yapılması gerekliliğine de işaret etmektedir. Bu çalışmada temel ölçek olarak Etki Davranış Anketinin Gruplandırılmış sorularla yapılandırılmış versiyonu kullanılmıştır. Sonuç olarak literatür çalışmasından da anlaşılabileceği üzere yukarıdan aşağıya doğru yönetici etki taktiklerinin örgütlerin başarıları açısından uygulamada belli güçlükleri de vardır. Kullanılan taktikler yöneticinin ve yönetilenin yaş, eğitim ve cinsiyetine bağlı olarak değişebildiği gibi örgüt türlerine göre ve ülkelerin kültür yapılarına göre de farklılıklar göstermektedir.

Özetle, araştırmalar bu alanda üç noktaya odaklanmaktadır: etkileme taktiklerinin tanımlanıp belirlenmesi, kullanılan etkileme taktiklerinin sayısal sıklıklarının belirlenmesi ve kullanılan etkileme taktiklerinin sonuçlarıyla ilişkilendirilmesi. Elbette belli taktiklerin kullanımı belli sonuçlar vereceği için örgütlerde yöneticilerin ve yönetilenlerin bu yönde eğitimler almaları daha iyi sonuçları ortaya çıkarabilecektir.

6. Kaynakça

- Barbuto J. E., Fritz S. M., Matkin G. S. , Marx D. B. (2007), "Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviours", *Sex Roles* 56 , pp. 71-83
- Charbonneau, D. (2004), "Influence tactics and perceptions of transformational leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Iss 7 pp. 565 - 576
- Erez M., Rim Y., Keider I. (1986), "The two sides of the tactics of influence: Agent vs. target", *Journal of Occupational Psychology*, 59, ss. 25-39
- Eroğlu E., İspir N. B. (2006), "Örgütsel İletişim Sürecinde Yönetimsel İkna ve Etkileme: Örnek Olay İncelemesi", II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumunda Sunuldu, Kocaeli, Bildiriler Kitabı, ss. 63-70
- Fu P.P., Peng T.K., Kennedy J. C., Yukl G. (2004), "Examining the Preferences of Influence Tactics in Chinese Societies: A Comparison of Chinese Managers in Hong Kong, Taiwan and Mainland China", *Organizational Dynamics*, Cilt 33, S.1, ss. 32-46
- Fu P. P., Yukl G. (2000), "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China", *Leadership Quarterly*, 11(2), ss. 251-266
- Hall A., Barrett L. (2007), "Influence: The Essence of Leadership", NebGuide, University of Nebraska
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., Wilkinson, I. (1980), "Intra-organizational influence tactics: explorations in getting one's way", *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Koçel T. (1995), *İşletme Yöneticiliği*, 5.baskı, İstanbul, Beta basım Yayın

- Lee K. L., Salleh A. L. Hj. (2008), "Examining the Determinants and Outcomes of Superior Downward Influence Tactics: The Mediating Impact of Role Ambiguity and Subordinates' Competence Level", *International Business Research*, C. 1 No. 3, ss. 67-79
- Metha S., Krisnan V. R., (2004), "Impact of Organizational Culture and Influence tactics on Transformational Leadership", *Management and Labour Studies*, , 29 (4), pp. 281-290
- Michela J. L., Greenstein A. (2009), "Explaining the Effects of Managers' or Supervisors' Influence Tactics on Employees' Reactions", *Current topics in management* (C. 13). ss. 109-141
- Moideenkutty U. (2006), "Supervisory Downward Influence and Supervisor-Directed Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume 10, No. 1,
- Reimers J. M., Barbuto J. E., Matkin G. S. (2003) , "Gender Differences in Downward Influence Strategies", *Midwest Academy of Management' in 46. sempozyumunda sunulmuştur*, St. Louis, MO.
- Tyrovola, K., Papanikolau, V., Adamis, D. (2011), "Translation and Standardization of the Extended Influence Behaviour Questionnaire (IBQ-G) in a Grek Sample" *Psycholgy* 2011. Vol. 2, No. 7, 754-759
- Yaylacı G. Ö., (2006), "Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması", *bilig*, Ahmet Yesevi Üniversitesi , sayı 36, ss. 93-112
- Yukl G., Falbe C. (1992), " Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 638-652
- Yukl G., Falbe C. M., M., Yoon Joo Young, (1993), "Patterns of Influence Behaviour for Managers", *Group & Organization Management*, Vol. 18, No:1, , 5-2
- Yukl G., Fu P. P., McDonald R. (2003,) "Cross-cultural Differences in Perceived Effectiveness of Influence Tactics for Initiating or Resisting Change", *Applied Psychology: An International Review*, 52 (1), 68-82
- Yukl G., Chavez C., Seifert C. F., (2005), "Assessing the Construct Validity and Utility of Two New Influence Tactics", *Journal of Organizational Behaviour* 26, pp.705-725,
- Yukl G., Seifert C. F., Chavez C. (2008), "Validation of Extended Influence Behaviour Questionnaire", *The Leadership Quarterly*, S. 19, ss.609-621

DUYGUSAL ZEKÂ, İLETİŞİM BECERİLERİ VE AKADEMİK BAŞARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNE BİR UYGULAMA

Prof. Dr. Mustafa Taşlıyan
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
mustafatasliyan@hotmail.com

Öğr. Gör. Bengü Hırlak
Kilis 7 Aralık Üniversitesi
benguhirlak@hotmail.com.tr

Öğr. Gör. Melda Harbalioglu
Kilis 7 Aralık Üniversitesi
mharbalioglu@kilis.edu.tr

1. Giriş

Sosyal bir varlık olan insan için iletişim; nefes almak kadar doğal ve kaçınılmaz bir eylemdir. Her zaman ve her yerde insanlar, çevreleriyle etkileşim halinde bulunmakta, hem çevrelerinden etkilenmekte hem de çevrelerini etkilemektedir (Görmüş vd. 2013:110).

Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar, yüksek entelektüel zekânın (IQ); başarının, prestijin ve mutlu bir yaşamın garantisi olarak görüldüğünü okullarda akademik başarının ön planda tutulduğunu, eğitim alanında çok büyük önem taşıyan duygusal ve iletişim becerilerinin geliştirilmesinin ihmal edildiğini göstermektedir. Oysa ki hem duygusal zekâsı hem de iletişim becerisi yüksek olan kişiler, duygularını daha iyi bilip, daha iyi kontrol altına alabilmekte, aynı zamanda başkalarının duygularını da daha iyi anlayıp kontrol edebilmekte, gerek özel gerekse mesleki yaşamlarında daha avantajlı bir konuma geçebilmektedirler (Goleman, 1996: 28).

Araştırmada yapılan literatür taraması sonucunda duygusal zeka düzeyleri yüksek bireylerin, sosyal çevreleriyle daha iyi iletişim kurdukları daha pozitif yaklaşımlar sergiledikleri hem kendileri açısından hem de karşı taraf açısından pozitif sonuçlar elde ettikleri görülmüştür (Yaylacı, 2006: 189; Akt; Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 369). Örneğin; Schutte ve arkadaşlarının (2001) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada; sosyal becerileri yüksek olan öğrencilerin duygusal zeka düzeylerinin de yüksek olduğunu, ekip çalışmasına dayalı davranışları daha çok sergilediklerini ve sosyal ilişkilerde daha başarılı olduklarını saptamışlardır.

Araştırmanın birinci kavramı olan duygusal zeka, Thorndike'nin (1920) duygusal zekâ kavramının köklerinin “sosyal zekâ” kavramına dayandığı belirtilmektedir. Bu anlamda sosyal zekâ; insanları anlama, ilişkilerde bilgece davranma ve yönetme ile ilgili yetenekler olarak değerlendirilmektedir (Pérez, Petrides ve Furnham, 2005: 124). İlk kez Peter Salovey ve John Mayer (1990) adlı iki psikolog tarafından duygusal zekâ kavramı “bireylerin duygularıyla başa çıkma becerisi” olarak tanımlanmıştır (Wong ve Law, 2002: 245-246). Goleman (1995: 10-11)’a göre duygusal zekâ, azim, sebat, kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hâkim olabilmeyi sağlayan temel yaşam becerisidir.

Araştırmanın ikinci kavramı olan iletişim becerileri, sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve tepki verme biçiminde özetlenebilmektedir (Baker ve Shaw, 1987; Egan 1994; Akt; Korkut, 2005: 143). Bu becerilerin doğuştan gerçekleştiğini

düşünenler olsa da birçok araştırma iletişim tekniklerinin çoğu öğesinin öğrenilebilir ve öğretilebilir özellikler gösterdiğini göstermektedir ve ayrıca bireyden bireye de farklılıklar göstermektedir (Buckman, 2001; Egan, 1994; Akt; Korkut, 2005: 143).

Araştırmanın üçüncü kavramı olan akademik başarı, okulda okutulan dersler sonucunda, öğrencilerin, beklenen davranış değişikliklerini kazanma düzeyi olarak tanımlanabilir (Gülleroğlu, 2005: 4). Akademik başarı; genel not ortalaması, geçme notu, ağırlıklı not ortalaması vb. şekillerde ifade edilmektedir. Akademik başarı kavramının; üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ ve iletişim becerileri ile ilgili olarak bilgi vereceği düşünülmüştür. Bu nedenle akademik başarı kavramı çalışma kapsamına alınmıştır.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesindeki temel amaç; üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ ve iletişim becerileri düzeylerinin akademik başarıları üzerine etkisinin ve bu değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi ile bu değişkenlerin geliştirilmelerine yönelik önerilerde bulunulmasıdır. Ayrıca duygusal zekâ, iletişim becerileri ve akademik başarı düzeylerinin demografik faktörler açısından (cinsiyet, yaş, eğitim görülen öğrenim türü) farklılaşmalarına bakılması da amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri ise şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Duygusal zekâ boyutları ve (a) iletişim becerileri ve (b) akademik başarı arasında ilişki vardır.

H2: Duygusal zekâ boyutlarının (a) iletişim becerileri (b) akademik başarı üzerine etkisi vardır.

H3: Cinsiyet dağılımı değişkeni açısından (a) duygusal zekâ boyutları ve (b) iletişim becerileri (c) akademik başarı farklılaşmaktadır.

H4: Yaş dağılımı değişkeni açısından (a) duygusal zekâ boyutları ve (b) iletişim becerileri (c) akademik başarı farklılaşmaktadır.

H5: Öğrenim türü değişkeni açısından (a) duygusal zekâ boyutları ve (b) iletişim becerileri (c) akademik başarı farklılaşmaktadır.

2. Metodoloji

Araştırmanın evrenini Kilis 7 Aralık Üniversitesinde okuyan öğrenciler oluşturmaktadır. Bu üniversitede okuyan öğrencilerin toplam sayısı 7930 olduğundan ve bu öğrencilerin tamamına ulaşmanın mümkün olmaması nedeniyle, araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınması yoluna gidilmiştir. Araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfî örneklem formülünden yararlanılmıştır. Bu formülden yola çıkarak örneklem sayısı 367 üniversite öğrencisi olarak tespit edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır.

Anket, demografik özellikler ile duygusal zekâ ve iletişim becerileri düzeyini oluşturduğu düşünülen faktörlere ilişkin ifadelerin yer aldığı üç kısımdan oluşmaktadır. Anket soruları hazırlanırken, literatürde konu ile ilgili daha önce yapılan birçok araştırmada kullanılan hazır ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında duygusal zekâyı ölçmek için Chan (2004 ve 2006) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal hali Schutte vd. (1998) otuz üç maddelik çalışmasından geliştirilen on iki maddelik ölçektir. Chan (2004 ve 2006) araştırmasında bu ölçeğin güvenilirliğini 0.82-0.86 olarak tespit etmiştir. Bu durum ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunun göstergesidir. Duygusal zekâ; duygusal değerlendirme, duygusal yönetim, empatik duyarlılık ve duyguların pozitif kullanımı olmak üzere toplam dört boyut olarak ele alınmıştır. Ankette duygusal zekâ, her bir boyutu ile ilgili üçer ifadedden toplam on iki ifadeden oluşmaktadır. Ölçek; 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde beşli Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir.

Araştırma kapsamında iletişim becerilerini ölçmek için, Korkut (1996) tarafından geliştirilmiş iletişim becerileri değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek beşli Likert tipli bir ölçek olup toplam yirmi beş ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte ters kodlu maddeler bulunmamakta olup, ölçekten alınan puanın yüksekliği bireyin kendisini iletişim becerileri açısından olumlu bulduğunu göstermektedir (Korkut, 2005: 145). Bu ölçeğin güvenilirliği 0,80 olarak tespit edilmiştir (Korkut, 1996; Korkut, 2005). Bu durum ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunun göstergesidir. Ölçek; 1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sıklıkla, 5: Her zaman şeklinde beşli Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Ayrıca araştırma değişkenlerinin, üniversite öğrencilerinin akademik başarıları ile ilişkilerini tespit edebilmek için öğrencilerin genel not ortalamalarını öğrenmeye yönelik anket çalışmasında bir soruya yer verilmiştir. Bu beşli likert ölçeği ile hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler SPSS 18 programıyla değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma verileri ile ilgili olarak önce tanımlayıcı istatistikler belirlenmiş (demografik özellikler) belirlenmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkileri test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ, iletişim becerileri ve akademik başarı düzeylerinin cinsiyete göre ve birinci/ikinci öğretimde eğitim görmelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yine üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ, iletişim becerileri ve akademik başarı düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Yapılan bu araştırma, araştırmanın yapıldığı devlet üniversitesi (Kilis 7 Aralık Üniversitesi) ve dönem (2014-2015) ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma sonuçları araştırma kapsamında kullanılan ölçekten elde edilen veriler ile sınırlıdır.

3. Örneklem Profili

Örnekleme oluşturan 367 üniversite öğrencisinin cinsiyet, yaş, eğitim görülen öğrenim türü ve genel not ortalaması gibi değişkenlerin frekans dökümleri ile ilgili bulgulara yer verecek olur isek; ankete katılan üniversite öğrencilerinin % 42,8'i (157 kişi) erkeklerden, %57,2'si (210 kişi) kadınlardan oluşmaktadır. Yaş dağılımında en yüksek % 69,5'lik (255 kişi) bir oranla 20-22 yaş aralığında, en düşük % 2,7'lik (10 kişi) bir oranla 25 yaş ve üstü olduğu tespit edilmiştir. Öğrencilerin % 55,6'sı (204 kişi) birinci öğretimde, % 44,4'ü (163 kişi) ikinci öğretimde okumaktadır. Genel not ortalamasında en yüksek % 55,9'luk (205 kişi) bir oranla 2,0-2,5 aralığında, en düşük % 1,4'lük (5 kişi) 0-0,5 aralığında olduğu tespit edilmiştir.

4. Sonuç

Araştırmada üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ, iletişim becerileri ve akademik başarı düzeyleri arasındaki ilişkilerin ve bu değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra duygusal zekâ, iletişim becerileri ve akademik başarı düzeylerinin bazı demografik faktörler (cinsiyet, yaş ve eğitim görülen öğrenim türü) açısından farklılaşmalarına bakılması da amaçlanmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre ise, duygusal zekâ (boyutları) ile iletişim becerileri ve akademik başarı düzeyi arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu analizin sonucuna göre, iletişim becerileri ile duygusal zekânın duygusal yönetim, empatik duyarlılık, duyguların pozitif kullanımı boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki (korelasyon) olup, duygusal değerlendirme boyutu arasında ise pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Yani üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ ve iletişim becerileri seviyesi yükseldikçe akademik başarı

düzeylerinin de yükseleceğini söylemek mümkündür. Yine başka bir deyişle üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ ve iletişim becerileri seviyesi düştükçe akademik başarı düzeylerinin de azalacağını söylemek mümkündür. **Bu sonuç H1a ve H1b hipotezini desteklemektedir.** Ayrıca bu bulgu yapılan birçok çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir (Schutte vd. 2001; Otacioğlu, 2009; Çetinkaya ve Alparslan, 2011).

Yapılan regresyon analizinin sonuçlarına göre ise, duygusal zekâ boyutlarından olan duygusal yönetimin, empatik duyarlılığın, duyguların pozitif kullanımının iletişim becerileri üzerine etkisi istatistiksel olarak söylenebilmektedir. **Bu sonuç H2a hipotezini desteklemektedir.** Bu bağlamda bireylerin birbirlerini anlayabilmeleri, kendilerinin ve başkalarının duygularını anlayabilmeleri ve kontrol edebilmeleri, kendilerini daha iyi ifade edebilmeleri, iletişim becerisinin önemli bir gereğidir. Bireylerin duygularının yönetimine, duygularının pozitif kullanımına, empatik duyarlılıklarına önem vermeleri iletişim becerilerini geliştirebilmek adına gerekli olabilmektedir.

Yine yapılan regresyon analizinin sonuçlarına göre, duygusal zekâ boyutlarından olan duygusal değerlendirmenin, duygusal yönetimin, empatik duyarlılığın, duyguların pozitif kullanımının akademik başarı düzeyi üzerine etkisi istatistiksel olarak söylenememektedir. **Bu sonuç H2b hipotezini desteklememektedir.** Bu bağlamda bireylerin birbirlerini anlayabilmeleri, kendilerinin ve başkalarının duygularını anlayabilmeleri ve kontrol edebilmeleri, kendilerini daha iyi ifade edebilmeleri, akademik başarının önemli bir gereği olmadığı söylenebilir.

Ayrıca araştırmada duygusal zekâ, iletişim becerileri ve akademik başarı düzeylerinin cinsiyet, yaş, eğitim görülen öğrenim türü değişkenlerine göre farklılaşması incelenmiştir. Duygusal zekâ ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu, iletişim becerileri ve akademik başarı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. **Bu sonuç H3a hipotezleri desteklerken, H3b ve H3c hipotezlerini desteklememektedir.**

Yine duygusal zekâ, iletişim becerileri ve akademik başarı ile yaş ve eğitim görülen öğrenim türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. **Bu sonuç H4a, H4b, H4c, H5a, H5b, H5c hipotezlerini desteklememektedir.**

Sonuç olarak, bireyler duygularını pozitif yönde kullanabildikleri, kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlayabildikleri ve kontrol altına alabildikleri, empatik duyarlılıklarını geliştirebildikleri düzeyde iletişim becerileri de o kadar etkili gelişebilecektir. Bu araştırma ile elde edilen sonuçlar ve literatürdeki bilgilerden yola çıkarak aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- Üniversitelerin, öğrencilerinin duygusal zekâ ve iletişim becerileri düzeylerini geliştirmek adına, sosyal ortamlar sağlaması oldukça büyük önem kazanmaktadır.
- Üniversitelerin öğrencilerine yönelik duygusal zekâ ve iletişim becerileri düzeylerini geliştirmeye yönelik dersler, seminerler vermeleri, kongreler, sempozyumlar, konferanslar, eğitim programları düzenlemeleri ve bunların etkinliklerini değerlendirmeleri oldukça faydalı olabilecektir.
- Bundan sonraki yapılacak araştırmalarda, üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ, iletişim becerileri, akademik başarı düzeyleri ve bunları etkileyen çeşitli değişkenlere ilişkin daha geniş kapsamlı araştırmalar yapılabilir. Ayrıca, söz konusu değişkenlerle ilgili farklı üniversitelerde öğrenim gören öğrenciler üzerinde örneklem sayıları arttırılarak yapılacak araştırmalar da alan yazında konu ile ilgili karşılaştırmaların yapılmasına olanak sağlayabilecektir.

5. Kaynaklar

- Baker, S. B. ve Shaw, M. C. (1987), *Improving Counseling Through Primary Prevention*. Ohio: Merrill Publishing Company.
- Buckman, R. (2001), *Communication Skills in Palliative Care Neurologic Clinics*, 19 (4), pp. 989-1004.
- Chan, D. W. (2004), "Perceived Emotional Intelligence And Self-Efficacy Among Chinese Secondary School Teachers İn Hong Kong", *Personality and Individual Differences*, Vol. 36, pp. 1781-1795.
- Chan, D. W. (2006), "Emotional İntelligence and Components of Burnout Among Chinese Secondary School Teachers İn Hong Kong", *Teaching and Teacher Education*, Vol. 22, pp. 1042-1054.
- Çetinkaya, Ö. ve Alparslan, A. M. (2011), "Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), s. 363-377.
- Egan, G. (1994), *Psikolojik Danışmaya Giriş*. Akkoyun F. (Çev). Ankara: Form Ofset.
- Goleman, D. P. (1996), "Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?", (çev. Banu Seçkin Yüksel, 2005), 29. Bası, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Görmüş, Ş. A., Aydın, S. ve Ergin, G. (2013), "İşletme Bölümü Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin Cinsiyet Rollerı Bağlamında İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi / XV (1)*, s. 109-128.
- Gülleroğlu, H. D. (2005), *Üniversite Öğrencilerinin Akademik Başarılarının Yordanmasına İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Korkut, F. (1996), "İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2 (7), s. 18-23.
- Korkut, F. (2005), "Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28, s. 143- 149.
- Otacıoğlu, S. G. (2009), "Müzik Öğretmeni Adaylarının Duygusal Zekâ İle Akademik ve Çalgı Başarı Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), s. 85-96.
- Pérez, Juan, C., Petrides, K.V. ve Furnham, A. (2005), *"Measuring Trait Emotional Intelligence: International Handbook of Emotional Intelligence"*, Cambridge, MA: Hogrefe & Huber, pp. 123-143.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990), "Emotional intelligence, Imagination, Cognition, and Personality", Vol. 9, pp. 185-211.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. ve Dornheim, L. (1998), "Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence". *Personality and Individual Differences*, Vol. 25, pp. 167-177.
- Schutte N. S., Malouff J. M., Bobik C ve Others, (2001), "Emotional Intelligence and Interpersonal Relations", *The Journal of Social Psychology*, 141 (4), pp. 523-536.
- Wong, C. S., ve Law, K. S. (2002), "The Effects Of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance Attitude: An Exploratory Study". *The Leadership Quarterly*, 13 (3), pp. 243-274.

DUYGUSAL ZEKA VE İLETİŞİM BECERİLERİ İLİŞKİSİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ: KENT HASTANESİ ÖRNEĞİ

Yasin BARUT,

Yaşar Üniversitesi,

İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İzmir

yascartes@hotmail.com

Prof. Dr. Meltem ONAY,

Celal Bayar Üniversitesi,

Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu Muradiye Kampüsü, Manisa

meltemonay@gmail.com

ÖZET

Duygusal zekası yüksek olan bireyler, kendilerini tanıyan ve ihtiyaçlarını bilen, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olan, duygularını kontrol etmeyi başarabilen ve etkili ilişkiler kurabilen kişilerdir. Duygusal zekası yüksek olan bireyler iletişim becerileri konusunda duygusal zekası düşük olanlara göre daha başarılıdırlar. Bu noktadan hareketle bu araştırmanın amacı sağlık çalışanlarının duygusal zeka yeterlilikleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve Örgüt Kültürünün aracı rolünü ortaya çıkarmaktır. Bu amaca yönelik olarak duygusal zeka, iletişim becerileri ve örgüt kültürü kavramları teorik çerçevede incelenmiş ve aralarındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini İzmir ilindeki bir özel hastanede görev yapan 173 sağlık çalışanı (doktor, hemşire, idari personel) oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılan veri seti Hall tarafından geliştirilen Duygusal Zeka Ölçeği, Korkut'un İletişim Becerileri Ölçeği, Wasti'nin INDCOL ölçeği ve Demografik Özellikler olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır.

Sonuçlar göstermiştir ki; her ne kadar oluşturulan modelde arzu edilen sonuçlar bulunmasa da, duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin değeri 0,32; duygusal zeka ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin değeri 0,59; örgüt kültürü ile iletişim beceri arasındaki değer de 0,47'dir. Korelasyon analiz sonuçları göstermiştir ki; değişkenler arasında oldukça anlamlı ilişkiler vardır.

Anahtar kelimeler: Duygusal Zeka, İletişim Becerileri, Örgüt Kültürü ve Sağlık Çalışanları.

ABSTRACT

The people with high-level emotional intelligence know themselves and their requirements, aware of their abilities and disabilities, can succeed in controlling their emotions and establish relations with the other people. The people with high-level emotional intelligence are more successful about communication skills than others who have low level emotional intelligence. From this point of, the aim of this study is to examine organization culture mediates the relationship between the Emotional Intelligence and Communication Skills of health employees. For this purpose the Emotional Intelligence, Communication Skills and Organization Culture is be examined theoretical framework and the relationship between them is be revealed.

The population of the research involves 173 health employees working at a Private Hospital in İzmir (doctor, nurse and administrative stuff). The data set used for the research consists of four parts as Emotional Intelligence scale designed by Hall, Korkut's Communication Skills Scale, Wasti's INDCOL scale and Demographic Characteristics.

The results show that; Although the desired results is not found in the model created, the relationship between emotional intelligence and communication skills value is 0.32; the relationship between emotional intelligence and organizational culture value is 0.59; between organizational culture and communication skills value is 0.47. Correlation analysis showed that the results; There are quite a significant relationship between the variables.

Anahtar kelimeler: Emotional Intelligence, Communication Skills , Organizational Culture and Health Employees.

1.Giriş

Duygusal zeka, insanlarla sağlıklı iletişim kurabilme, ani gelişen olaylara karşı çok çabuk adapte olarak sorunların üstesinden gelebilme ve çevresel isteklere karşı daha başarılı olabilme yeteneği olarak tanımlanırken, İletişim becerileri sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde özetlenebilir. Örgüt kültürü ise temelde paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanır.

Sağlık çalışanlarında duygusal zekâ kavramı büyük önem taşımaktadır. Çünkü mesleklerinin, hastalarla doğrudan iletişim kurmayı gerektirmesi ve hizmetin ancak ekip çalışması ile sunulabilmesi, duygusal zekâ kullanabilmeyi ön plana çıkarmaktadır.

Günümüzde çalışmalar göstermektedir ki işletme içerisinde en iyi performans gösterenlerin başında zekâ düzeyi ya da teknik becerileri yüksek olan çalışanlardan ziyade, iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın duygusal zekâsı yüksek kişiler yer almaktadır. Ayrıca örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı sağlamasında önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmamızda üzerinde durulacak bu kavramlar, örgütsel süreçlerin anlaşılmasına, problemlerin çözümüne ve örgütsel verimliliğin artırılmasına rehberlik edebilecektir. Bu nedenle araştırmanın literatüre ve sağlık işletmelerine sağlayacağı katkı önem arz etmektedir.

2. Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri İlişkisi Örgüt Kültürünün Aracı Rolü

2.1. Duygusal Zeka

Son yıllarda duygusal zeka ve önemi işletmelerce de kabul edilmekte ve giderek artan bir ilgiyle takip edilmektedir. Platon'un "tüm öğrenme süreci aslında duygusal bir temele dayanır" düşüncesi duygusal zekânın tarihçesinin yaklaşık 2000 yıl öncesine dayandığını göstermektedir. Yapılan araştırmalar; IQ'nün başarı seviyesini belirleyen tek ölçüt olmadığını göstermiş ve 19. Yüzyıldan sonra duygusal zekâ konusu hızla daha fazla ilgi odağı haline gelmiştir (Adiloğulları, 2011:14).

Duygusal zekanın sözlük anlamı sevinç, keder, korku, nefretin veya ilginin olduğu etki ve biliş durumudur (Edizler,2010:18). Duygusal zekâ kavramı literatürdeki yerini, ilk kez 1990 yılında, Meyer ve Salovey tarafından yapılan bir çalışmada almıştır. Duygusal zekâ duyguları kesin bir şekilde algılamayı, değerlendirmeyi ve ifade etme yeteneğini, hisleri idrak etmeyi kolaylaştırıcı duyguları oluşturma yeteneğini, bu duygular ile sahip olunan bilgileri etkin kullanma becerisini, duyguları entelektüel gelişim ve iyi ruh hali için düzenleme yeteneğini kapsamaktadır (Druskat, 2006; 28).

Sağlık çalışanlarında duygusal zekâ kavramı büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu mesleklerin, hastalarla doğrudan iletişim kurmayı gerektirmesi ve hizmetin ancak ekip çalışması ile sunulabilmesi, duygusal zekâ kullanabilmeyi ön plana çıkarmaktadır

(McQueen, 2004). Literatürde hekimlerin sahip olması gerekli bir özellik olarak üzerinde sıkça durulan iletişim (dinleme) becerisi, yapılan bir araştırmada hastaların hastaneyi tercih etme sebepleri arasında gösterilmiştir (Aslan ve Özata, 2005).

2.2.İletişim Becerileri

İletişim becerileri sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde özetlenebilir (Korkut, 2004). Cüceloğlu'na göre iletişim;“Genel olarak insanlar arasındaki duygu ve düşünce alışverişidir” (Cüceloğlu, 1997).

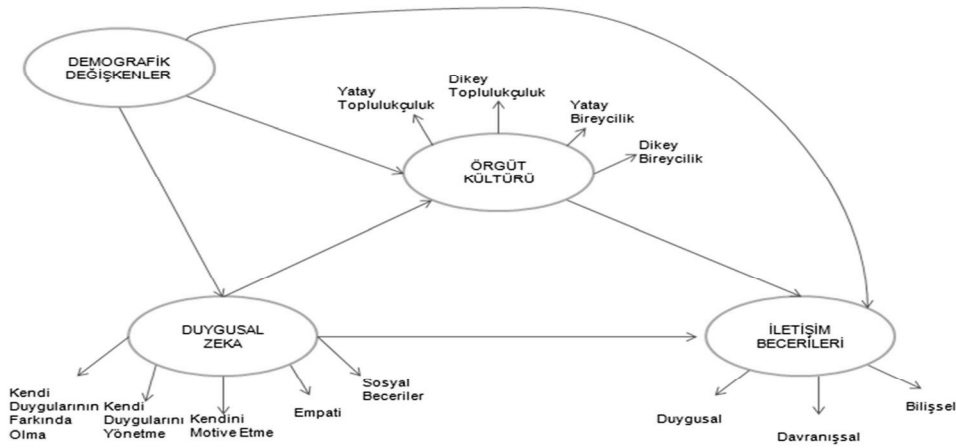
İletişimin sağlıklı olmadığı durumlarda insanlar kendilerini yalnız, dışlanmış ya da mesleki yaşamlarında başarısız bulabilirler. Kişilerarası beceriler öğrenilemezse, ilişki için önemli olan üretkenlik ve memnuniyet kaybedilir (Johnson, 1993).

Yapılan bu çalışmanın da temel amacı olan duygusal zekanın iletişim becerisine olan etkisi bağlamında söylemek gerekirse; duygusal zekâ, bireyin çevresinde kişilerarası iletişimde etkinlik sağlamasında duygulardan bir rehber olarak yararlanma yeteneğidir. Duygusal zekâ düzeyleri yüksek bireylerin iletişim tarzlarına bakıldığında, sosyal çevrelerinin pek çok üyesiyle iletişim kurarken, pozitif yaklaşımlar sergileyerek hem kendileri hem de karşı taraf açısından pozitif sonuçlar elde ettikleri görülmüştür(Yaylacı, 2006: 189).

Her ne kadar iletişim bütün sektörler açısından önemli olsa da, sağlık sektöründe emek-yoğun bir özellik sergilemesi nedeniyle dikkat çekmektedir. İletişimin önemi hemşirelik ve hekimlik mesleğinde insan ilişkisi içinde sürdürülen uygulama alanı olması ve hastalık nedeniyle başkalarına bağımlılık durumunun yaşanması nedeniyle artmaktadır (Babadagli vd.,2006:53). Yapılan çalışmalar hekimin iletişim düzeyinin hastaların tedaviye uyumu, hoşnuttuk düzeyi ve sağlık sonuçları üzerine etkilerinin yanı sıra, hekimin mesleğinden ve profesyonel kimliğinden memnuniyetini de etkilediğini göstermiştir (Winefield ve Chur-Hansen,2000:92).

2.3.Örgüt Kültürü

1980'li yıllarda, örgüt kültürü kavramının örgütlerin analizinde bir araç olarak kullanılması, araştırmacılar tarafından büyük oranda kabul görmüş olmasına rağmen, ilgili alan yazın, kavramın farklı yorumlarını içermekte ve kavramın tanımı örgüt araştırmacılarına ve örgütlerin yapılarına göre farklılık göstermektedir (Gizir, 2003). Bu kavramın tanımı ve kullanımının bu kadar farklılık göstermesi, ilgili çalışmaların örgüt kültürünü farklı amaç ve derinlikte ele alması ile bu kavram üzerine çalışan bilim insanlarının araştırma yaklaşımlarının, pozitivist araştırma yaklaşımından yorumlamacı ve post-modern araştırma yaklaşımına doğru değişiklik göstermesi gibi nedenlerle ilişkilendirilebilir (Alvesson, 1993; Alvesson ve Billing,1997; Smircich ve Calas, 1987; Şişman, 2002). Aynı zamanda, antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve folklor gibi farklı birçok disiplinden bilim insanının bu kavramı ele alarak bir çok kuramsal ve uygulamalı çalışmalar yapmış olması, kavramın farklı tanımlanması, yorumlanması ve kullanılmasına neden olmaktadır (Alvesson, 1993; Martin, 1992). İlgili alanyazında, kültürün, örgüt çalışanları arasında ortak değerler ve inançlar oluşması temelinde sosyal bir tutkal olduğu ve örgütün derinliklerinde yer eden bu olgunun, örgüt çalışanları için örgütsel bir kimlik oluşturduğu konusunda uzlaşa sağlandığı görülmektedir (Kuh ve Witt, 2000; Peterson ve Spencer, 1993; Smircich, 1983; Tierney, 1992).



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Hipotezleri Destekleyen Araştırmalar

3.1.1. Duygusal Zeka ve Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürü Duygusal Zeka üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Trabun (2002) 'a göre eğer bir organizasyon örgütsel kültürün gelişme sürecinin bir parçası olarak duygusal zekaya önem veriyorsa, sosyal ve duygusal öğrenmeyi destekleyen yüksek bir örgütsel kültür seviyesi sağlar demektir. Goleman, Boyatzis & McKee (2002) yöneticilerin duygusal zekasının kültür üzerinde özellikle de örgüt kültürü üzerinde çok önemli bir etkisi olduğundan bahsetmektedirler. Bu yüzden kültür duygusal zekanın gelişimini etkiler (Helen Y. Sung, 2007). Duygusal zekaya sahip yöneticiler ilişki içerisinde ki koordinasyonlar sonucunda klan-tipi örgüt oluştururlar. Bu yönetim stili çalışanların ilişkilerini ve karşılıklı iletişimini güçlendirildiği örgütsel değer yaratır (Kwan, P. & Walker, 2004), (Jorfi, 2012).

H1: Hastane sağlık çalışanlarının duygusal zekalarının toplam boyutu ile Örgüt Kültürü Arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.1.2. Örgüt Kültürü ve İletişim Becerileri

Örgüt kültürü iletişim üzerinde kilit bir rol oynamaktadır. Conrad & Poole (2005) 'e göre iletişim kişiler arasında yaratıcılık, sürdürülebilirlik ve yönetim metodu anlamındadır. İletişim örgüt kültürünü etkiler ve kişiler arası paylaşılan değerleri, fikirleri, davranışları güçlendirir (Tucker, et al, 1996; Goodman, 1998). Luftman (2004) örgütün hedeflerine ve başarıya ulaşması için etkili iletişimin desteklendiği sürdürülebilir kültürün örgütün temelini oluşturduğunu ifade etmektedir. Gudykunst (1997), bireylerin örgütteki iletişim sürecini biçimlendiren bir kültür içerisinde sosyalleştiklerini ve aynı zamanda iletişim aracılığıyla zaman içinde kültürü değiştirebildiklerini belirtmektedir. Kowalski (2000) kültürün iletişimsel bir oluşum olarak görülebileceğini ve iletişimin kültürün oluşması, yönetilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir role sahip olduğunu ileri sürmektedir.

H2: Hastane sağlık çalışanlarının örgüt kültürünün toplam boyutu ile İletişim Becerileri Arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.1.3. Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri İlişkisi

Literatürde duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişkileri destekleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Schutte, Malouff, Bobik v. dğr.(2001) duygusal zeka ile kişilerarası ilişkiler arasındaki bağlantıyı araştırmışlardır. Katılımcıların yüksek duygusal zekaya sahip gelecekte olası ortakları, meslektaşları, paydaşları ile ilişkilerinde daha fazla tatmin olacakları öngörülmüştür (Schutte, 2001). Erginsoy (2002), uygulamasını sosyal bilimler ve fen bilimlerinde okuyan 439 öğrenci üzerinde gerçekleştirdiği yüksek lisans tezinde, önemli bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir (Erginsoy, 2002). Lopes, Brackett, Nezlek v. dğr. (2004) yaptıkları araştırmada MSCEIT'in alt ölçeği olan duyguları yönetme ile kişilerin arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin niteliğinin duygusal zekayla ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine MSCEIT'in alt ölçeği olan duyguların kullanımının (bütün etkileşimler için) ve duyguların yönetiminin günlük sosyal etkileşimlerin niteliğiyle yüksek korelasyon gösterdiğini belirtmişlerdir (Lopes, 2007).

Hacıoğlu (2007), örgütsel iletişim unsurlarının çalışanların duygusal zekaları ile ilişkisini incelendiğinde, korelasyon katsayıları pozitif yönde ancak düşük düzeydedir (Hacıoğlu, 2007). Gürşimşek, Vural ve Selçioğlu Demirsöz (2008), öğretmen adaylarının duygusal zeka puanları ile iletişim becerileri puanları arasındaki ilişkiyi ölçeğin bütünü ve alt boyutlarında anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır (Gürşimşek, 2008).

Erdoğan (2008), yaptığı çalışmada duygusal zeka gelişiminin, bireylerin sağlıklı iletişim kurabilmeleri ve başarılı olmaları için önemli olduğu sonucuna varmıştır (Erdoğan, 2008). Kuzu (2008), "Hemşirelik Öğrencilerinin Duygusal Zeka ve İletişim Becerilerinin Eşdeğer Öğrenim Gören Öğrencilerle Karşılaştırılmalı Olarak Değerlendirilmesi" adlı yüksek lisans tezinde duygusal zeka toplam puanı ile tüm duygusal zeka alt boyutları arasında; ve tüm alt boyutların birbirleri ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu belirlemiştir (Kuzu, 2008).

Bununla beraber, Salleh (2007) yaptığı çalışmada genel görüşe karşın duygusal zeka ile iletişim becerileri arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Yukarıdaki araştırma sonuçlarına göre farklı ölçüm araçlarıyla ve farklı örneklemeler üzerinde farklı sonuçlar elde edilebilmesi mümkün görünmektedir. Howard (1998) duygusal zeka ve iletişim etkinliği üzerinde doğrudan etkisi olduğundan söz etmektedir (Jorfi,2012;7).

H3: Hastane sağlık çalışanlarının duygusal zeka toplam boyutu ile İletişim Becerileri Arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Örgüt kültürü, iletişim becerileri ve duygusal zeka boyutlarının birbirleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

4.Araştırmanın Örneklemi ve Metodu

4.1.Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini İzmir ilindeki bir özel hastanede görev yapan 173 sağlık çalışanı (doktor, hemşire, idari personel) oluşturmaktadır. 2014 Temmuz ayında, hastane yönetimi ile yapılan görüşmeler neticesinde anket uygulanması ile ilgili izinler alınmış ve hastanede bir anket çalışmasına yönelik izin verilmiştir. Bu doğrultuda, Başhekim ve Başhemşirenin yardımları ile anket formları Hastane sağlık çalışanlarının tümüne dağıtılmıştır. Özel hastanede toplamda 430 personel çalışmaktadır. Ankete toplamda 179 kişi katılmıştır, bunların 6 tanesi arzu edilen sonuçları vermemesi nedeniyle çalışma kapsamına alınmamıştır. Bu nedenle araştırmanın geri dönüşüm oranını % '41'dir. Bu oranın araştırmayı değerlendirmek ve sonuç bildirmek adına yüksek bir oran olduğu söylenebilir.

Gönüllülük esasına dayanan çalışmamız için 179 anket geri dönüşümü sağlanmıştır. Bu anketlerden 6 adedi uygun şekilde doldurulmadığı için araştırmamız 173 anket üzerinden sürdürülmüştür.

4.2.Araştırma Yapılan Örneklem Grubunun Demografik Bulguları

Hastane sağlık çalışanlarının %79,2'si "kadın", %20,8'i "erkek"; %41,6'sı "evli", %56,6'sı "bekar"; %56,6'sı "20-29", %33,5'i "30-39" yaş aralığında; %34,7'si "lise", %47,4'ü "üniversite" mezunu; %11,6'sı "Hekim", %67,6'sı "Hemşire", %10,4'ü ATT; Meslekteki çalışma yılları %20,2 sinin "1 yıldan az", %28,3'ü "1-4 yıl", %20,8'i "5-8 yıl", %20,2'si "9-12 yıl" aralığında; Aynı iş yerinde %37,6'sının "1" yıldan az, %29,5'inin "1-4" yıl aralığında; %65,3 lük çoğunluğun "Gündüz ve Gece Karma" çalıştıkları, %60,7 sinin aylık gelirinin "2000 tl ve altı", %26,0'sının "2000-3000 tl" ve %7,5'luk bir kısmının da "7000tl ve üzeri" aldıkları belirlenmiştir.Son olarak 173 kişinin %8,7'sinin "çocuk- yeni doğan", %7,5'u "Karaciğer nakil", %13,9'u "hekim karma birimlerde", %6,9'u "ameliyathane", %4,6'sı "kemik iliği", %20,2'si "çeşitli birimlerde", %21,4'ü "acil", %16,8'i "genel cerrahi" de çalıştıkları söylenebilir.

4.3.Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Araştırmanın modelinde aşağıda belirtilen boyutlar dikkate alınmış olup, anket aracılığıyla ölçümler yapılmıştır.

Duygusal Zeka; Araştırmada Duygusal Zekaya yönelik Hall (1999) tarafından geliştirilen Duygularının Farkında Olma, Duygularını Yönetme, Kendini Motive Etme, Empati ve Sosyal Beceriler alt boyutlarının ölçüldüğü otuz soruluk ölçek.

İletişim Becerileri; Araştırmada İletişim Becerileri Korkut (1996) tarafından geliştirilen Zihinsel, Davranışsal ve Duygusal alt boyutlarının ölçüldüğü kırk beş soruluk ölçek.

Örgüt Kültürü; Araştırmada Örgüt Kültürü Wasti (2007) tarafından geliştirilen Yatay Toplulukçuluk, Dikey Bireycilik, Yatay Bireycilik ve Dikey Toplulukçuluk alt boyutlarının otuz yedi soruluk INDCOL ölçeği.

Demografik Özellikler; Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş, Öğrenim Durumu, Meslek, Unvan, Meslekteki Yıl Aralığı, Çalışılan Kurumda Bulunma süresi, Çalışma Durumu, Aylık Geliri ve Branşı araştırılmıştır. Değişkenler arasındaki anlamlı ilişkiyi tespit etmek için de korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır.

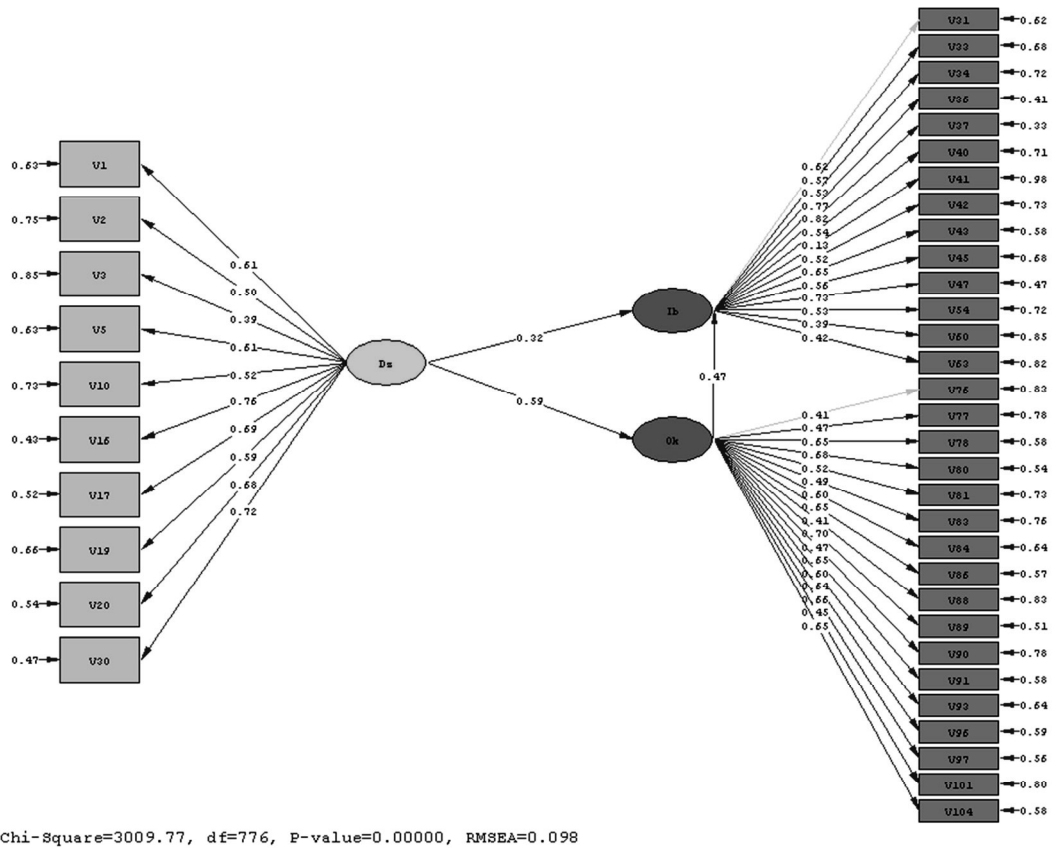
4.3.Araştırmada Kullanılan Analizler

Araştırmada kurulan kavramsal model, "yapısal eşitlik modeli" (SEM) ile test edilmiştir. Oluşturulan modelin değerlendirilmesinde, LISREL 8.51 programı kullanılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve t-testi analizleri için SPSS paket programı da kullanılmıştır. Modelde hem gözlenen, hem de örtük değişkenler bulunduğu için, örtük değişkenleri oluşturan soruların aldığı skorların toplamı alınarak yeni değişkenler oluşturulmuş ve bu değişkenler kullanılarak gözlenen değişkenlerle yol (path) analizi yapılmıştır.

5.Araştırmanın Sonuçları

Şekil 2'deki oluşturulan model dikkate alındığında, değişkenler arasında çok güçlü ilişkilerin bulunmadığı görülmektedir. Ayrıca modelde değişkenler arasındaki standardize ilişki katsayıları da çok yüksek bulunmamıştır. Örneğin Dz ve Ib arasındaki ilişkinin değeri 0.32 dir. En güçlü ilişki Dz-Ok arasındadır (0.59). Ok ve Ib arasındaki ilişkinin

değeri de 0.47 dir. Tüm örtük değişkenlerin faktör yükleri çok yüksek olmasa da tatmin edicidir (mesela V1'in Dz'ye olan faktör yükü 0.61 dir. En sol üstteki ok). Dz için en yüksek yük değeri 0.76 ile V16 değişkenine aittir.



Şekil 2 : LİSREL Modeli

Araştırmanın Şekil 1'de oluşturulan modeli dikkate alınarak değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin bulunmasına yönelik oluşturulan hipotezler dikkate alındığında;

Hipotez 1'e göre; Hastane sağlık çalışanlarının duygusal zeka boyutları (kendi duygusallığını farkına varma, duygularını yönetme, kendini motive etme, empati ve sosyal beceriler) ile örgüt kültürü boyutları (yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk, yatay bireycilik ve dikey bireycilik) arasında anlamlı ilişkilerin bulunması nedeniyle Hipotez 1; kabul edilmiştir.

Hipotez 2'ye göre; Hastane sağlık çalışanlarının örgüt kültürünün boyutları ile iletişim becerileri boyutları (duygusal, davranışsal, bilişsel) arasında anlamlı ilişkilerin bulunması nedeniyle, Hipotez 2; kabul edilmiştir.

Hipotez 3'e göre; Hastane sağlık çalışanlarının duygusal zeka boyutları ile iletişim becerileri boyutları arasında anlamlı ilişkilerin bulunması nedeniyle, Hipotez 3; kabul edilmiştir.

Hipotez 4'e göre; Örgüt kültürü, iletişim becerileri ve duygusal zeka boyutlarının birbirleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu nedenle Hipotez 4; kabul edilmiştir.

Lisrel modeli ile yapılan analiz sonucunda arasında arzu edilen sonucun alınmamasının nedeni; olmasına rağmen; korelasyon analizi sonuçları göstermektedir ki; bir örgütte çalışanların "duygusal zeka"ya sahip yetenek ve yetkinlikleri artırılırsa, "iletişim becerileri" de etkinleşecektir. Bu ortamın sağlanmasında "örgüt kültürü" önemli bir etkidir. Bütün varsayımlar dikkate alınarak; hastane yöneticilerinin bu düşünceleri dikkate alarak yapılanmaları "müşteri memnuniyeti" ve "tercih edilen" bir hastane olma adına bir avantaj sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Adiloğulları, İ. (2011). Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zekâ İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Alvesson, M. (1993). Cultural perspectives on organizations. Cambridge: Cambridge.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1997). Understanding gender and organizations. London: Sage.
- Aslan, Ş.ve Özata, M. (2005), "Poliklinik Hastalarının Müşteri Memnuniyetini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Konya Kamu Hastaneleri Örneği", Sağlık ve Hastane Yönetimi 2. Ulusal Kongresi (Uluslararası Katılımlı) Bildiriler Kitabı, Ankara Üniversitesi, 28-30 Eylül 2005, ss. 554-565.
- Conrad, C., & Poole, M. S. (2005). Strategic organizational communication in a global economy. Belmont, CA:Thompson/Wadsworth.
- Cüceloğlu, D. (1997), Yeniden İnsan İnsana, İstanbul, Remzi Kitapevi.
- Druskat, V. U., Sala, F., Mount G., (2006), Linking Emotional Intelligence And Performance At Work Current Research Evidence with Individuals and Groups, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey London.
- Edizler G. İnsan kaynakları yönetiminde duygusal zeka ölçüm ve modelleri. Journal of Yasar University 2010; 18(5):2970-2984.
- Erdoğan, Y.,(2008) "Duygusal Zekanın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, c.7, sy.23, 62-76.
- Erginsoy, D.,(2002) Duygusal Zeka ve Kişilerarası İlişki Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Atatürk Üniv., S.B.E., Eğitim Bilimleri A.B.D., (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 55.
- Ersanlı, K. ve Balcı, S., (1998) "İletişim Becerileri Envanterinin Geliştirilmesi: Geçerlikve Güvenirlik Çalışması", Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 10 (2), 7-12
- Gizir, S. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntemsel yaklaşımlar. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 35, 374 - 397.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence :Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement. New York, NY :Bantman press.
- Goleman, R B. Ve McKee, A. (2002), The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results, Little Brown, London.
- Gundykunst, W. B. (1997). Cultural variability in communication. *Communication Research*, 24, 327-342.
- Gürşimşek, I. - Vural, D. E. - Selçioğlu Demirsöz, E., (2008) "Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekaları ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişki", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8 (16), 1-11.

- Hacıoğlu, B., (2007). Duygusal Zekanın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, Kadir Has Üniv. S.B.E. İşletme ABD, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2007, 57.
- Johnson, D. W. (1993), *Reaching Out: Interpersonal Effectiveness and Self-Actualization*. Boston: Allyn and Bacon, 15. Edition.
- Jorfi, H., (2012), Management: A Study of Organizational Culture and the Relationship between Emotional Intelligence and Communication Effectiveness, *Journal of Management Research*, Vol.:4, No:1
- Korkut, F.(2004), *Okul Temelli Önleyici Rehberlik ve Psikolojik Danışma*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kowalski, T. J. (2000). Cultural change paradigms and administrator communication. *Contemporary Education*, 71, 5-11.
- Kuh, G. D. & Witt, E. J. (2000). Culture in American colleges and universities. *Organization and governance in higher education* (5. Baskı). ASHE Reader Series. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Kuzu, A., (2008), Hemşirelik Öğrencilerinin Duygusal Zeka ve İletişim Becerilerinin Eşdeğer Öğrenim Gören Öğrencilerle Karşılaştırılmalı Olarak Değerlendirilmesi, Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Programı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2008, 79-80.
- Lopes, P.N. - Brackett, M. A. - Nezlek, J.B. (2004) "Emotional Intelligence and Social Interaction", *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, 1018-1034.
- Lopes, P. N. - Grewal, D., Kadis, J. (2006), "Evidence That Emotional Intelligence is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work", *Psicothema*, vol.18, 2006,.132-138.
- Luftman, J .N .(2004). *Managing the information technology resource :Leadership in the information age*.Upper Saddle River, NJ :Pearson Education Inc.
- McQuenn, A. (2004). "Integrative Literature Reviews and Meta-Analyses, Emotional Intelligence in Nursing Work", *Journal of Advanced Nursing*, 47(1), July,.101-108.
- Meyer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, And Implications, *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C. (2001). " Emotional Intelligence and Interpersonal Relations", *The Journal of Social Psychology*, 141 (4), 2001, 523-536.
- Schutte N.S, Malouff JM, Hall, L, Haggerty DJ, Cooper JT, Golden CJ. (1998), "Development And Validation Of A Measure Of Emotional İntelligence", *Pers Indiv Differ*; 25(2): 167-77.
- Süersöz,S.(2011), *Duygusal Zeka ve İletişim Arasındaki İlişki*, Yayımlanmamış Doktora Tezi,Uludağ Üniversitesi,Bursa,203.
- Tucker, M. L., G. D. Meyer, and J. W. Westerman. (1996), *Organizational communication: Development of internal strategic competitive advantage*. *Journal of Business Communication* 33(1): 51-69.
- Yaylacı, Özdemir, G. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*, İstanbul: Hayat Yayınları:236, Yönetim Dizisi:65.
- Wasti, S. A., (2007), *Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi*, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, cilt 7, sayı 1-2, 39-66
- Winefield,H.R. ve Chur-Hansen,A. (2000). Evaluating The Outcome of Communication Skill Teaching for Entrylevel Medical Students: Does Knowledge of Emphaty Increase?, *Medical Education*, 34:90-94.

YÖNETSEL ZEKÂ ÖLÇEĞİ GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Mustafa Polat
Kara Harp Okulu
mustafapolat1972@yahoo.com

Yrd. Doç. Dr. Korhan Arun
Namık Kemal Üniversitesi
karun@nku.edu.tr

Disiplinler arası bir kavram olarak zekâ psikolojik araştırmaların yanı sıra yönetim ve liderlik araştırmalarında da önemli etkiye sahiptir. Yazında yapılan çalışmalarda kavramsal veya bilişsel zekâ ile görev performansı arasında ilişki tespit edilmiş olmakla beraber, genel zekâ kavramının etkin yönetimi ifade eden değişkenlerin varyansının sadece bir kısmını açıkladığı görülmektedir. Çoklu zekâ kuramının geliştirilmesi ile birlikte bu sorunun kısmen aşılmasının mümkün olabileceği görülmektedir. Çoklu zekâ kuramı, her bir insanın kullandığı zekâ türünün farklı olabileceği görüşünden hareketle, bireylerin zekâ türlerini ve zekâ türleri ile diğer değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışmaktadır.

Çalışmada, çoklu zekâ kuramından hareketle ve finans sektörü örnekleminde, yönetsel zekâ ölçeği geliştirilmeye çalışılmıştır. Çalışmada çoklu zekâ türlerinden farklı olarak yöneticilerin/liderlerin yöneticilik/liderlik sürecinde kullandıkları değerlendirilen stratejik, kültürel, iletişim, duygusal, politik, özyönetim, sosyo-politik, ağ-haberleşme, kültürel uyum, farkındalık, etki, yaratıcılık, kapasite, problem çözme ve karar verme, örgütsel, esneklik ve bilişsel zekâ gibi 19 farklı zekâ türü ilk olarak 124 faktör çerçevesinde araştırılmıştır. Çalışmanın ilk sonuçlarına göre soru sayısı 82 olmuş, geliştirilen ölçekteki 19 faktör grubundaki KMO değerlerinin 0,686-0,946, faktör yüklerinin değerlerinin 0,603-0,930 ve güvenirlilik değerlerinin 0,816-0,963 arasında olduğu tespit edilmiştir. Fabrika çalışanları örnekleminde yapılan ikinci çalışma neticesinde faktör grubu sayısı 4 ve soru sayısı da 26 olarak gerçekleşmiştir. Ölçek geliştirme çalışması devam etmekte olup, elde edilen sonuçların kongrede tartışılması ve ölçeğin geliştirilerek yazına kazandırılması planlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Zekâ, Çoklu Zekâ, Yönetsel Zekâ, Ölçek Geliştirme, Yönetsel Zekâ Ölçeği.

Giriş

Günümüzde zekâ, iş performansının önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. (Schmidt ve Hunter, 1998). Bu nedenle tüm örgütlerde zekâ ölçümü işe alım ve iş performansının ölçümünde önemli bir faaliyet olarak göze çarpmaktadır. Bu kapsamda günümüzde örgütler açısından zekâ ile ilgili olarak en çok kabul gören ölçüm analitik zekâ (IQ-intelligent quotient) olmuştur. Öyle ki, yirminci yüzyılın iş dünyasında zekânın itici gücü analitik zekâ olmuştur (Cooper ve Sawaf, 2000). Ancak analitik zekânın günlük yaşamda, iş yaşamında ve yönetsel faaliyetlerde her zaman başarılı olduğunu söylemek güçtür. Zekâ kapasitesi yüksek kabul edilen insanların yönetim veya liderlik durumlarında bazen az etkili oldukları görülmektedir (Riggio, 2008). Çünkü zekâ farklı biçimlerde kendini göstermektedir. Ayrıca yönetim süreci için bir ön koşul olup olmadığı hala bir soru olarak zihinleri meşgul etmektedir.

Zekâ

Zekânın birçok tanımı bulunmasına karşın genel anlamda ortaya çıkan sorunlarla, idrak etme becerisini kullanarak; planlama, organize ve koordine etme ile alternatifler

arasında karar verme davranışlarıyla, radikal şekilde başa çıkabilme (Fiedler & Leister, 1977) olarak ifade edilebilir.

Zekâ konusunda üzerinde anlaşılmış bir tanım olmamasına rağmen yönetim sürecinde teorik kavram birçok bakımdan önemlidir. Zekâ ilk olarak kendimizin ve diğer kişilerin yeteneklerini değerlendirmeyi sağlar. İkinci olarak dışa vuran davranışları anlamamıza yardımcı olur. Zekâ ayrıca zekâ kavramları arasındaki ilgileşimi (korelasyonu) açıklamaya yardımcı olur. Son olarak zekanın kültürlerarası etkinliğinin altında yatan sebeplerin anlaşılmasına katkıda bulunur (Sternberg, 2004; Maltby et al., 2007).

Bununla birlikte yönetimde analitik zeka (IQ)'dan çok farklı zeka türleri bulunduğu görülmektedir. Çünkü etkili yönetimde bilginin elde edilmesi ve işlenmesi kadar sorunlara yaratıcı çözüm bulmak ve uygulamak da önem kazanmaktadır (Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012). Bu kapsamda Gardner sekiz tip zekâ tanımlamıştır (Sternberg and Kaufman, 2001). Zekâ, değişen ortamda yöneticinin amaçlara ulaşma etkinliğini (Legg & Hutter, 2007) tanımlasa da asıl sorun çoklu zekâ türlerinin bu etkinlikteki önemini belirlemektir.

Genel, Çoklu ve Yönetimsel Zekâ Teorileri

İlk olarak Spearman (1904) tarafından (g) olarak tanımlanan (Sternberg and Kaufman, 2011) ve öncü araştırmacılar tarafından bilgi işleme becerilerini ölçmeyi amaçlayan ilk testler ile yapılan ölçümler psikometri zekâyı tanımlamaktaydı (Sternberg & Pretza, 2005). Bu bakış açısının eksik yanı zekânın içinde bulunulan kültür ile alakalı olarak ölçülmesinin derinliğine inmemesiydi (Gardner, 2011). Çünkü her farklı zekâ kendi bulunduğu ortam ve biyolojik temeline göre hareket etmektedir (Gardner, 2011). Daha sonra yapılan çalışmalarda Sternberg önce problem çözme, sözel ve sosyal yeterlilik olarak tanımladığı çoklu zekâ boyutlarını daha sonraki yıllarda altıya çıkarmıştır (Nisbett, Aronson, Blair, Dickens, Flynn, Halpern, & Turkheimer, 2012). Çoklu zekânın bu altı yönü:

- Pratik zekâ; günlük hayatta hedef ve amaçları belirlerken bunlara ulaşmak için adaptasyon ve uyarlama

- Sözel yetenek

- Entelektüel denge; kavramlar ve gerçel arasında ilişki kurma

- Hedefe odaklanma ve başarı

- Bağlamsal zekâ; zekânın geldiği kültüre göre ölçülmesi (Kaufman & Grigorenko, 2009)

- Akıcı zekâ, matematiksel zekâ olarak da tanımlanır

Gelişen araştırmaların yönü sadece test sonuçlarına dayanan ölçümlerden ziyade, zekâyı bireysel, çevresel ve kültürel etkenlerle açıklamaya çalışmaktadır (Sternberg & Pretz, 2005). Kısaca ifade etmek gerekirse başarı tek tür değil birden çok zekâ türünün etkileşimine bağlıdır; zekâ, test sonuçları yerine yöneticinin başarısı, ürünleri veya fikirleriyle de ifade edilebilir; zekânın ifade edilme biçimi kültürel bağlamdadır (Gouws, 2007), kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Bu kapsamda son yıllarda açıklanan zekâ türleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Farklı Zeka Türleri (Furnham, 2008)

Analitik	Sternberg	1997
Kinestik	Gardner	1999
Yaratıcı	Sternberg	1997
Duygusal	Salovey and Mayer	1990
İç	Gardner and Bar-On	1999-1997
Kişilerarası	Gardner and Bar-On	1999-1997
Matematik	Gardner	1999
Müzik	Gardner	1999
Natural	Gardner	1999
Pratik	Sternberg	1997
Eşeyssel	Conrad and Milburn	2001
Mekânsal-zeka	Gardner	1999
Ruhsal (spiritüel)	Emmons	2000
Sözel	Gardner	1999
Stres Yönetimi	Bar-On	1997

Konseptler, bireyler, kültür ve yaşam döngüsü varyanslarıyla etkilenen (Gruszka et al., 2010; Maltby et al., 2007) yönetsel zeka süreçlerine dayalı olarak yönetimin başarısı da kullandığı zeka türüne bağlı olarak değişmektedir. Örneğin batı kültürlerinde hızlı ve analitik düşünme öne çıkarken bazı kültürlerde derin düşünmenin öne çıktığı (Sternberg, 2004) görülmektedir.

Bunlarla birlikte her teoride olduğu gibi çoklu zekâ teorisine de; bazılarının zekâdan çok yetenek olarak algılanması gerektiği, zekâ türleri arasında yüksek ilgileşim olduğu, zekâ türlerinin bazılarının öğrenme, çalışma, kişilik üslupları ile benzeştiği ve IQ gibi ölçüm testleriyle anlaşılmaya çalıştığı gibi başlıklarda (Gardner, 2011) eleştiriler yöneltilmiştir. Bununla beraber son yıllardaki çalışmalarda zekâ türlerinin birbirinden bağımsız olduğu ve her birinin kendine has güçlü yanları ve kısıtları olduğu üzerine görüşlerin arttığı (Castejon, Perez, Gilar, 2010) görülmektedir.

Yönetsel zekâ, temelinde ilişki kurma, bilgiyi yönetme, karar verme ve etkileme (Yukl, 2012) olan yönetim süreçlerinde etkinliğin artırılmasıdır. Etkinlik ve performans ise değişik organizasyon süreçlerindeki bilgiyi kavramsal olarak işlemekten geçer (Sternberg & Kaufman, 2011; Carroll, 1993). Zhang, Sternberg, & Rayner (2012)' a göre farklı yapıdaki organizasyonlarda performansı arttırmak; kavramsal, duygusal, tinsel, işlevsel ve sosyolojik gibi farklı zekâ türlerini gerektirir, fakat yeterli değildir. Çünkü bireylerin zekâ konusundaki beklentilerine bağlı olarak zekâ algısı, kültür ve ilişkilere bağlı olarak da zekâ algısı değişmektedir (Furnham, 2008; Sternberg, 2004). Yöneticinin karar verme, kişilerarası ilişkileri yönetme ve bilgiye ilişkin üç temel rol yürüttüğü (Mintzberg, 1975) ve yönetim sürecinin etkinliğinde en önemli hususun yönetim davranışları ve faaliyetleri olduğu (Yukl, 2010) hususlarını dikkate aldığımızda, farklı yönetim koşullarının farklı davranış ve yaklaşımları gerektirdiğini, bu davranış ve yaklaşımlarda ise zekânın önemli yer tuttuğunu ifade etmek mümkündür. Farklı davranış ve yaklaşımlar, farklı zekâ türlerinin ölçümünü gerektirmektedir. Bu kapsamda Furnham (2008), yönetimin etkinliğini kişiler arası zekâ, içsel zekâ ve teknik zekâ gibi farklı zekâ türlerini ölçerek tespit etmenin mümkün olduğunu savunmaktadır. Çalışma, bu noktadan hareketle, yönetsel zekânın, farklı zekâ türlerinin bileşiminden meydana geldiği olgusu üzerine inşa edilerek oluşturulmuştur.

Bazı araştırmacılar yönetsel zekâyı psikolojik ve lider davranışları boyutunda ele alırken (Çapraz, Kesken, Ayyıldız, & Iliç, 2009) bazı araştırmacılar ise analitik zekâ altında kavramsal ve duygusal zekâları; pratik zekâ altında politik, sosyo-kültürel, örgütsel ve ağ (network) zekâlarını; yaratıcılık altında buluş ve sezgisel zekâyı açıklamaya çalışmıştır (Furnham, 2008, Harvey, 2002). Bireylerarası (interpersonal) zekâ, Gardner (2011)'a göre bireylerin motivasyonları, niyetleri, havasını ve kızgınlarını algılayıp fark edebilmesidir. Buna karşılık içsel (intrapersonal) zekâ ise kendini, duygularını ve hissiyatını anlamasıdır (Penttinen, 2004). Sözel zekâ lisan, konuşma, yazma, okuma ve dinleme kabiliyeti, tinsel (Spiritual) zekâ bazı boyutlar bakımından duygusal zekâ ile benzeşmekle birlikte dört alt boyuta sahiptir; bilinmeyen hissetme, topluluğu hissetme, özdeğeri hissetme ve farkındalığı anlama (Manning, 2013).

Yönetsel Zekâ Ölçeği Geliştirme Çalışması

Castejon, Perez ve Gilar (2010) tarafından yapılan benzer bir ölçek geliştirme çabasında sadece Gardner (2011) tarafından geliştirilen yönetsel zekâ boyutları ele alınmış bunun yanında değerlendirmeler yönetsel zekâ ölçülmesine rağmen yöneticilerin başarısı, astları tarafından algısı gibi yönetim özellikleri bağlamında değil, yönetsel zekâ boyutlarında kişilerin yetenek becerileri değerlendirilmiştir (Tablo 2).

Çalışmanın ilk bölümünde yazın araştırmaları ve alanında uzman 2 akademisyenin katkısı ile toplam 124 soru oluşturulmuş, bu sorular 19 faktör altında toplanmıştır. Yönetsel zekâyı tanımlayan faktörler kavramsal, duygusal (alt başlıklar duygularının farkında olma, duygularını ifade edebilme ve başkalarının duygularının farkında olma), sosyal, kültürel, örgütsel, politik, sözel, yaratıcı, tinsel, bireysel, bireylerarası ve pratik zekâ başlıkları altında toplanmıştır.

Tablo 2: Zekâyı Değerlendirmede Faaliyet Alanı ve Yetenek Bağlamı

Yönetsel zekâ boyutu	Faaliyet alanı	Yetenek
Naturalist	Keşfetmek Batmak ve yüzmek	Bir şeylerin arasındaki ilişkiyi tanımak Yakın gözlem Hipotez oluşturabilme Deneyleme Doğa olaylarıyla ilgili Doğa hakkında bilgi Ritme karşı hassasiyet
Kinestetik	Yaratıcı hareket	Kendini ifade Beden kontrolü Hareket yaratma
Mekansal	Güzel sanat portfolyosu	Temsil etme İnceleme derecesi Artistik ruh Ritim
Müzik	Söyleme/icra	Ses perdesi Genel müzik yeteneği
Mantık-matematik		
Sözel	Hikâye Raportör	Temel lisan yetenekleri Hikâyelendirme Bilgilendirme

Çalışmanın ikinci bölümünde oluşturulan anket finans sektöründe çalışan 142 personele uygulanmıştır. Betimleyici faktör analizi neticesinde soru sayısı 82'ye indirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo-3'te olduğu gibidir.

Tablo 3: Yönetsel Zeka Boyutları

Faktör Yükleri Sırası		Faktör Sayısı
1	Stratejik zekâ	4
2	Kültürel altyapı	3
3	İletişim	5
4	Sezgisel	3
5	Politik	4
6	Özyönetim	3
7	Sosyo-politik	4
8	Bağlantı- iletişim	9
9	Kültürel Uyum	3
10	Farkındalık	3
11	Etkileme	11
12	Yaratıcılık	3
13	Kapasite	3
14	Karar verebilme	3
15	Örgütsel	5
16	Tinsel	3
17	Esneklik	4
18	Duygusal	6
19	Bilişsel ve kavramsal	3
Toplam		82
		(19 Faktör)

Yukl, yönetimin dört temel sürecini, karar verme, etkileme, ilişki yönetimi ve bilgi alışverişi olarak tanımlamıştı (Yukl, 2010). Yönetsel zekânın çalışma çerçevesinde elde edilen 19 boyut ve 82 sorusunu Çalışmanın üçüncü bölümünde elde edilen 19 boyut ve 82 soru Yukl'un yönetimdeki dört temel süreci çerçevesinde ele alınmış ve aşağıdaki boyutlara ulaşılmıştır.

Karar Verme: Stratejik zekâ, özyönetim, farkındalık, kapasite, karar verebilme, bilişsel ve kavramsal

Etkileme: Sezgisel zekâ, etkileme, yaratıcılık, tinsel, esneklik,

İlişki Yönetimi: Politik zekâ, sosyo-politik zekâ, kültürel altyapı, kültürel uyum, örgütsel zekâ, duygusal zekâ.

Bilgi Alışverişi: İletişim zekâsı, bağlantı-iletişim zekâsı.

Çalışmanın dördüncü aşamasında yönetsel zekâ bu dört temel boyut çerçevesinde ayrı ayrı ele alınmış, ölçüm aracına ait 82 soru faktör analize tabi tutulmuş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Karar verme alt boyutu başlangıçta Stratejik zekâ (4 Soru) , Özyönetim (3 Soru), farkındalık (3 Soru), kapasite (3 soru), karar verebilme (3 soru), bilişsel ve kavramsal zekâ (3 soru) olmak üzere 19 sorudan oluşmaktadır. Faktör analizi sonuçlarına kalan 6 soru iki

faktör grubunda (Özyönetim-3 Soru ve Karar Verme-3 Soru) toplanmıştır. KMO=0,756, Açıklanan varyans %78,906, faktör yükleri ise 0,753-0,924 aralığında tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach Alpha değeri 0,883 olarak belirlenmiştir.

Etkileme alt boyutu başlangıçta sezgisel, etkileme, yaratıcılık, tinsel ve esneklik boyutlarındaki 24 sorudan oluşmaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre kalan 6 soru 2 ayrı faktör grubunu (tinsel-3 soru ve etkileme-3 soru) oluşturmuştur. Faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen KMO=0,791, Açıklanan varyans %77,014, faktör yükleri ise 0,816-0,892 aralığında tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach Alpha değeri 0,848'dir.

İlişki Yönetimi alt boyutu başlangıçta politik, sosyo-politik, kültürel altyapı, kültürel uyum, örgütsel, duygusal zeka boyutlarındaki 25 sorudan oluşmaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre kalan 2 boyut (örgütsel-politik ve duygusal zeka boyutlarında) ve 14 soruda KMO=0,903, Açıklanan varyans %69,680, faktör yükleri ise 0,656-0,865 arasında tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach Alpha değeri 0,953'tür.

Bilgi alışverişi alt boyutu Başlangıçta iletişim ve bağlantı-iletişim zekâsı boyutlarındaki 14 sorudan oluşmaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre kalan tek boyuttaki (bilgi alışverişi) 14 soruda KMO=0,915, Açıklanan varyans %66,912, faktör yükleri ise 0,746-0,888 arasında gerçekleşmiştir. Güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach Alpha değeri 0,968 olarak bulunmuştur.

Elde edilen sonuçlara göre anket sorularının sayısı 40 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar toplu olarak aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

	KMO	Açıklanan Toplam Varyans	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	Faktör Sayısı	Soru Sayısı
Karar Verme	0,756	% 78,906	0,753-0,924	0,883	2	3+3=6
Etkileme	0,791	% 77,014	0,816-0,892	0,848	2	3+3=6
İlişki Yönetimi	0,903	% 69,680	0,656-0,865	0,953	2	4+10=14
Bilgi Alışverişi	0,915	% 66,912	0,746-0,888	0,968	1	14

Çalışmanın beşinci aşamasında 40 soruluk veri setinin tamamı analize sokulmuştur ve yönetsel zekâyı ifade ettiği düşünülen ve 12 sorudan oluşan 3 boyut elde edilmiştir.

1. Faktör “iletişim zekâsı” ile ilgili toplam 6 sorudan oluşmaktadır. (Yukl, bilgi alışverişi)

2. Faktör “tinsel zeka” ile ilgili 3 sorudan oluşmaktadır. (Yukl, etkileme)

3. Faktör “örgütsel zekâ” ile ilgili 3 sorudan oluşmuştur. (Yukl, ilişki yönetimi)

Çalışmada Yukl'un sadece karar vermeye ilişkin sürecini tanımlayacak boyut analize dahil edilememiştir. Elde edilen sonuçlara göre, örneklem kitlenin yönetsel zekâyı iletişim, tinsel ve örgütsel zeka boyutları ile değerlendirdikleri görülmektedir.

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
NTWRKILTSM1	,840		
NTWRKILTSM2	,807		
NTWRKYILISK9	,790		
NTWRKILTSM3	,773		
NTWRKILTSM4	,766		
NTWRKYILISK7	,693		
EQD18		,832	
EQD11		,814	
EQD19		,800	
ORGNZ6			,823
ORGNZ3			,760
ORGNZ4			,741

Bu 12 soruya ilişkin KMO değeri 0,867 olarak bulunmuştur. Anketin açıkladığı toplam varyans %74,357'dir. Faktör yükleri aşağıdaki tabloda sunulduğu gibidir. Çalışmanın güvenilirlik katsayısı 0,928 olarak tespit edilmiştir.

Toplamda 12 sorudan oluşan yeni ölçekte yönetsel zekâ boyutları iletişim, tinsel ve örgütsel zekâ boyutları olarak tespit edilmiştir. Yönetsel zekâ, iş zekası kavramından farklı olarak değişime yönelik müşteri odaklı olmak ve müşterilere yönelik hizmet ve servisleri geliştirmenin yanında (Cook, Macauley & Coldicotti 2004) örgütlenme ve politika oluşturma, etkileme boyutlarını da kapsamaktadır. Çünkü iş zekası, uygulanacak yönetimin formüle edilmesi ile planlanmasına odaklanmıştır (Liebowitz, 2006). Buna göre Türk tipi yönetim yapısında etkili olabilmek açısından liderlerin yönetim süreçlerinde iletişim, duygu, etkileme ile örgütsel-politik tabanlı bilgiyi daha iyi analiz edebilmeleri gerekmektedir.

Kaynakça

- Castejon J. L., Perez M. A., Gilar R. (2010). Confirmatory factor analysis of Project Spectrum activities. A second-order g factor or multiple intelligences? Elsevier, Intelligence 38, 481-496
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly* 23, 443-455.
- Carroll J. B. (1993) Human Cognitive Abilities: A Survey of Factor-Analytic Studies, New York: Cambridge University Press.
- Cook S., Macaulay S. & Coldicott H., (2004) Change management excellence : using the four intelligences for successful organizational change, Kogan Page Limited.
- Cooper, R.K., & Sawaf, A., (2000) Liderlikte Duygusal Zekâ, Sistem Yayıncılık.
- Çapraz B., Kesken J., Ayyıldız N. A., İliç D., (2009) Yönetsel Zekaya Doğru: Yönetsel Zeka ve Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma, Ege Academic Review, 9 (1), 187-211.

- Drucker P.F. (1974) *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, Truman Talley Books, New York
- Fiedler, F. E., & Leister, A. L. (1977). Leader Intelligence and Task Performance: A Test of a Multiple Screen Model. *ORC-ANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE* 20, 1-14.
- Furnham A., (2008). *Management Intelligence Sense and Nonsense for the Successful Manager*, New York, Palgrave Macmillan.
- Gardner, H. (2011). *Frames of Mind The Theory of Multiple Intelligences tenth-anniversary edition*. New York, USA: Basic Books.
- Gouws F.E. (2007) Teaching and learning through multiple intelligences in the outcomes-based education classroom, *Africa Education Review*, 4:2, 60-74, DOI: 10.1080/18146620701652705.
- Harvey, M., Novicevic, M. & Kiessling, T. (2002) Development of Multiple IQ Maps for the Use in the Selection of Impatriate Managers: A Practical Theory, *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 26, (pp. 493-524).
- Kaufman J. C., Grigorenko E. L. (2009). *the Essential Sternberg: Essays on Intelligence, Psychology, and Education*, New York, Springer.
- Legg S., Hutter M., (2007). A Collection of Definitions of Intelligence, *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*, Vol.157, (pp.17-24).
- Liebowitz, J. (2006) *Strategic intelligence : business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*, Auerbach Publications, Taylor & Francis Group.
- Maltby J., Day L., & Macaskill A., (2007). *Personality, Individual Differences and Intelligence*, England, Pearson Education Limited.
- Manning K. (2013) *Organizational theory in higher education*, Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, UK,
- Mintzberg, H. (1975) The Manager's Job Folklore and Fact, *Harvard Business Review*, July-Aug, 49-61.
- Penttinen H. (2004) Systems intelligence and multiple intelligences in performing [Systems Intelligence - Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life, Editors Raimo P. Hämäläinen and Esa Saarinen] Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports A88, October.
- Riggio R. E., Murphy S. E., Pirozzolo F. J. (2002). *Multiple Intelligences and Leadership*, Mahwah, New Jersey, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Schmidt, F.L., Hunter J.E. (1998) The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Spearman, C. (1904). "General intelligence" objectively determined and measured. *American Journal of Psychology*, 15, 201-293.
- Sternberg R.J. (2004) *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press.
- Sternberg Robert J., Pretz Jean E. (2005). *Cognition and Intelligence Identifying the Mechanisms of the Mind*, Cambridge University Press.
- Sternberg R.J., Kaufman S.B., (2011) *The Cambridge Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press.
- Yukl G. (2012) *Leadership in Organizations* (eight edition), Prentice Hall.
- Zhang Li-fang, Sternberg R. J., Rayner S. (2012) *Handbook of Intellectual Styles Preferences in Cognition, Learning, and Thinking*, New York, Springer Publishing Company.